

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Tvorba rozpočtů a kalkulací pro výběrová řízení pro stavební společnosti

Creating budgets and calculations of tenders of construction companies

Student: Blanka Blokešová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Blanka Blokešová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: Tvorba rozpočtů a kalkulací pro výběrová řízení pro stavební společnosti
Creating Budgets and Calculations of Tenders of Construction Companies

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení kalkulací a rozpočtů v podnikání
 3. Kalkulace a rozpočty pro výběrová řízení ve stavebnictví
 4. Případová studie stavební zakázky
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FIBÍROVÁ, Jana a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007. 432 s. ISBN 80-7357-299-0.
KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. BECK, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



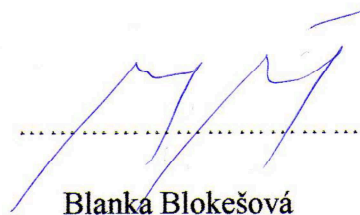
Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy
č. 1 až č. 5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

V Ostravě dne 9. 5. 2014



Blanka Blokešová

Obsah

| | |
|--|----|
| 1. ÚVOD..... | 5 |
| 2. VYMEZENÍ KALKULACÍ A ROZPOČTŮ V PODNIKÁNÍ..... | 7 |
| 2.1. Obecná charakteristika manažerského účetnictví..... | 7 |
| 2.2. Kalkulace | 8 |
| 2.2.1. Kalkulační vzorec | 8 |
| 2.2.2. Základní druhy kalkulací..... | 12 |
| 2.2.3. Metody kalkulace..... | 16 |
| 2.3. Rozpočty | 18 |
| 2.3.1 Základní funkce rozpočtů | 20 |
| 2.3.2 Členění rozpočtů a rozpočtový proces | 21 |
| 3. KALKULACE A ROZPOČTY PRO VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ VE STAVEBNICTVÍ | 21 |
| 3.1. Charakteristika společnosti Votoplast, s.r.o..... | 21 |
| 3.1.2 Zhotovené zakázky..... | 24 |
| 3.2. Obecná charakteristika odvětví stavebnictví | 25 |
| 3.2.1 Výběrové řízení..... | 26 |
| 3.3 Kalkulace ve stavebnictví | 28 |
| 3.3.1 Výrobní a odbytová kalkulace | 29 |
| 3.3.2 Individuální kalkulace | 31 |
| 3.4 Rozpočty ve stavebnictví..... | 32 |
| 3.4.1 Sestavení stavebního rozpočtu | 32 |
| 3.4.2 Typy stavebních rozpočtů | 35 |
| 4. PŘÍPADOVÁ STUDIE STAVEBNÍ ZAKÁZKY | 39 |
| 4.1 Stanovení nabídkové ceny stavební zakázky..... | 39 |
| 4.1.1 Program KROS plus..... | 39 |
| 4.1.2 Rozbor vybrané položky stavebního rozpočtu | 41 |
| 4.2 Porovnání konkrétních stavebních zakázek | 44 |
| 4.2.1 Průběh výběrového řízení..... | 44 |
| 4.2.2 Podmínky výběrového řízení | 46 |
| 4.2.3 Stavební zakázka BD ul. Komenského 630, Ostrava - Poruba | 47 |
| 4.2.4 Stavební zakázka BD ul. Kopeckého 604, Ostrava - Poruba | 50 |
| 4.2.5 Zhodnocení a porovnání podmínek zpracování stavebních zakázek..... | 51 |

| | |
|--|----|
| 5. ZÁVĚR..... | 55 |
| Seznam použité literatury | 57 |
| Seznam zkratek..... | 59 |
| Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | |
| Seznam příloh | |
| Přílohy | |

1. ÚVOD

Zodpovědné zpracování rozpočtů a kalkulací a tím zodpovědné stanovení nákladů obecně podstatně přispívá k prosperitě společnosti, k řízení její hospodárnosti a efektivnosti podnikatelského procesu.

Tvorba rozpočtů a kalkulací pro výběrová řízení pro stavební společnosti se jeví jako téma zajímavé především proto, že odvětví stavebnictví citelně zasáhla ekonomická a finanční krize, která se i v současnosti stále projevuje poklesem zakázek a především snižováním cenové úrovně stavebních prací. V tomto odvětví podnikání mají tedy rozpočty a kalkulace důležitou a významnou úlohu.

V současné době, ještě neustále probíhající stavební krize řeší velké i malé stavební společnosti každodenně problém, jak uspět ve výběrových řízeních v době nedostatku stavebních zakázek, kdy je navíc potencionálním zákazníkem často upřednostňována cena před kvalitou výrobků a provedených služeb.

Společnosti hledají cesty jak zefektivnit svou činnost, jak snížit provozní náklady a také hledají možné úspory v nákladech souvisejících s realizací zakázek. Významnou roli při hledání těchto úspor bezesporu sehrává kvalitní sestavení kalkulací a rozpočtů.

Cílem bakalářské práce je provést rozbor jednotlivých činností v rámci tvorby rozpočtů a kalkulací, vzájemně porovnat cenové hladiny dvou nabídek vyhotovených v různém časovém období, vyhodnocení rozdílů v nabídkových rozpočtech a posouzení konkurenceschopnosti obou nabídek v příslušných výběrových řízeních, dále podmínky těchto výběrových řízení porovnat a na základě skutečností zjištěných jejich porovnáním vyhodnotit nedostatky výběrového řízení a zhodnotit důležitost tvorby rozpočtů a kalkulací pro stavební společnost.

Teoretická východiska jsou zpracována v kapitole č. 2. Její obsah je zaměřen na obecné vymezení manažerského účetnictví, dále na vymezení kalkulací a rozpočtů, jejich základní členění, funkce a metody. Kapitola 3. navazuje na předešlou kapitolu vymezením rozpočtů a kalkulací ve stavebnictví, je v ní také obecně charakterizováno odvětví stavebnictví včetně stručné charakteristiky výběrového řízení. Praktická část této kapitoly je věnována stavební společnosti Votoplast, s.r.o., s jejímž vedením bylo spolupracováno při tvorbě této bakalářské práce. Dále kapitola obsahuje využití kalkulací a rozpočtů ve stavební praxi a jejich uplatnění. V 4. kapitole je popsán software, který se využívá ke zpracování nabídek a kalkulací včetně popisu jeho základních funkcí a způsobů zpracování vložených dat v praxi. Podstatnou část kapitoly zaujímá zpracování případových studií

dvou stavebních zakázek společnosti Votoplast, s.r.o., na kterých budou také aplikovány teoretické poznatky. V závěru kapitoly bude uvedeno jejich srovnání z hlediska podmínek zpracování, včetně zhodnocení výsledku výběrových řízení, pro které byly zpracovány.

Poděkování

V úvodu si dovoluji poděkovat Ing. Jiřímu Frankovi za jeho trpělivost, vstřícnost, ochotu a cenné rady.

2. VYMEZENÍ KALKULACÍ A ROZPOČTŮ V PODNIKÁNÍ

Před samostatným vymezením pojmů kalkulace a rozpočet je nutné se alespoň obecně seznámit s manažerským (vnitropodnikovým) účetnictvím, jehož součástí jsou právě kalkulace a rozpočty.

2.1. Obecná charakteristika manažerského účetnictví

Hlavní role manažerského účetnictví spočívá ve zjišťování, třídění, analýze a prezentaci informací způsobem, který řídícím pracovníkům umožní taktické a strategické rozhodování, tedy posoudit a řídit vztahy mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky, ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku, podporovat jeho výkonnost a zlepšovat finanční pozici tak, aby mohli naplnit stanovené cíle podniku.

Jak uvádí Fibírová (2007, s. 26) „V manažerském účetnictví (v široce chápaném významu) jako ve strukturovaném systému účetních informací pro hodnotové řízení lze odlišit dva relativně samostatné subsystémy účetních informací:

- *účetní informace pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech bylo již v zásadě rozhodnuto (operativní řízení v bezprostřední návaznosti na řízení taktické). Tento systém účetních informací je historicky starší, tradičně je nazýván **nákladovým účetnictvím**,*
- *účetní informace pro rozhodování (taktické a strategické) o variantách budoucího vývoje podnikatelského procesu; **manažerské účetnictví** (v užším významu).“*

V praxi i v odborné literatuře bývá pojem manažerské účetnictví vyjadřován různě a jednotlivé termíny se často překrývají. Proto lze vedle rozčlenění manažerského účetnictví na nákladové účetnictví a manažerské účetnictví (v užším pojetí) vymezit manažerské účetnictví také jako integraci tří jeho součástí, jak uvádí Hradecký (2008), konkrétně se jedná o:

- **nákladové účetnictví** – jako součást, která zaznamenává historické náklady a z porovnání historických údajů je schopna odhadnout i budoucí trend vývoje nákladů,
- **rozpočetnictví** – jako součást, na jejímž základě jsou jednotlivým hospodářským střediskům zadávány úkoly v nákladech pro budoucí období,
- **kalkulace** – součást, kde jednotlivé typy kalkulací pokrývají celý výrobní proces od vývoje a technické přípravy až po dokončení produktu.

Kalkulace a rozpočty představují významnou součást manažerského účetnictví. Jejich vymezení, objasnění významu, úkolům v podniku, třídění a metodám se bude následující kapitola věnovat podrobněji.

2.2. Kalkulace

Ve vnitropodnikovém řízení je možno využít kalkulací například pro ocenění nedokončených výkonů a zásob dokončených výkonů, k sestavování rozpočtů nákladů vnitropodnikových útvarů, k hodnocení ekonomické efektivity investičních záměrů. Kalkulací se zpravidla využívá při tvorbě podkladů pro stanovení cen výrobků, prací a služeb včetně stanovení úrovně zisku tak, aby byly konkurenceschopné a pro zákazníka akceptovatelné. Kalkulace definuje Fibírová (2007, s. 111) takto:

„Kalkulací se v nejobecnějším slova smyslu rozumí přiřazení (propočet) nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na naturálně vyjádřenou jednotku výkonu (výrobek, práce nebo služba, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s procesem tvorby výkonu provést). Nejčastěji využívanou formou kalkulací je přiřazení nákladů externím výkonům, tj. výkonům prodávaným na trhu externím zákazníkům.“

Na základě výše uvedeného lze tedy za předmět kalkulace považovat určité výkony resp. **kalkulační jednice**, které jsou vymezeny druhem, měrnou jednotkou, místem vzniku, určením výrobku a ostatními specifickými parametry. Kalkulace obsahuje náklady na kalkulační jednici, soubor jednotlivých nákladových položek tvoří jakousi skladbu, kterou vyjadřuje **kalkulační vzorec**.

2.2.1. Kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec představuje seřazení nákladových položek v kalkulaci systematicky tak, aby bylo možné určit vlastní náklady na kalkulační jednici. **Kalkulace vlastních nákladů** představuje výpočet, zjišťování nebo stanovení vlastních nákladů výrobků, prací a služeb, které jsou druhově i objemově vymezeny. **Kalkulované množství** obsahuje počet výkonů podniku, pro něž se stanoví nebo zjišťují najednou vlastní náklady. Ke kalkulovanému množství kalkulačních jednic za určité období musí být v kalkulaci přiřazeny náklady pro nebo za stejné období. V současnosti je tvorba kalkulací a konkrétní struktura kalkulačního vzorce výlučně v kompetenci příslušného podniku, vždy tomu tak ovšem nebylo. V období centralizovaného hospodaření (druhá polovina 20. století) bylo povinností podniku sestavovat kalkulace jednotným, předem určeným způsobem. Rovněž

způsob vyčíslení výše nákladů byl pevně stanoven. I v dnešní době jsou odpovědní pracovníci podniku, který nabízí produkci podléhající dle zákona o cenách č.526/90 Sb. cenové regulaci, povinni zpracovávat kalkulace výkonu dle příslušného cenového výměru či cenové vyhlášky. Jako příklad používaného kalkulačního vzorce lze uvést tzv. **typový kalkulační vzorec (viz Tab. 2.1)**. Byl předepsán vyhláškou č.21/90 Sb. o kalkulaci, která byla v roce 1992 zrušena Zákonem o účetnictví. V praxi se však ujal natolik, že je typový kalkulační vzorec s různými jeho modifikacemi používán některými podniky dodnes. Možným a patrně reálným důvodem jeho používání je fakt, že má obecný charakter, je tedy možné použít jej jak pro výrobní a obchodní činnost, tak pro služby (Mruzková, 2006).

Tab. 2.1 Typový kalkulační vzorec

| |
|---|
| 1. Přímý materiál |
| 2. Přímé mzdy |
| 3. Ostatní přímé náklady |
| 4. Výrobní režie |
| $\Sigma (1 - 4)$ Vlastní náklady výroby |
| 5. Správní režie |
| $\Sigma (1 - 5)$ Vlastní náklady výkonu |
| 6. Odbytové náklady |
| $\Sigma (1 - 6)$ Úplné vlastní náklady výkonu |
| 7. Zisk (ztráta) |
| $\Sigma (1 - 7)$ Cena výkonu (kalkulační jednice) |

Zdroj: Mruzková (2006) – vlastní zpracování

Položky číslo 1, 2 a 3 typového kalkulačního vzorce představují přímé (jednicové) náklady, jako jsou kupříkladu mzdy dělníků (základní, úkolové, časové), příplatky a nedoplatky ke mzdě, prémie, odměny, pojištění zaměstnanců, spotřeba materiálu, nakupované polotovary a polotovary vlastní výroby, které lze přímo určit na kalkulační jednici a snižují se o použitelný odpad, dále pak technologická paliva a energie. Náklady nepřímé (režijní) představují kalkulační položky číslo 4, 5 a 6. Zde řadíme například spotřebu energie, nájemné, dopravu, skladování, manipulaci, expedici, reklamu, propagaci, náklady spojené s řízením a správou podniku, to jsou například mzdy zaměstnanců účetního

oddělení, atd.. Pro tuto skupinu nákladů je typické, že nelze příslušné kalkulační jednice přiřadit přímo. Nejprve je nutné náklady požadovaným způsobem rozpočítat.

Jak bylo již výše uvedeno, v soudobé tržní ekonomice se používají různé modifikace typového kalkulačního vzorce. Jiné řešení kalkulace nákladů nabízí konstrukce tzv. **dynamického kalkulačního vzorce (viz Tab. 2.2)**. V tomto vzorci jsou kalkulační položky se smíšeným charakterem nákladů, tzn. položky číslo 3, 4, 5 a 6 vzorce (Tab. 2.1) rozděleny na fixní a variabilní část nákladů. Použitím dynamického kalkulačního vzorce lze kompenzovat řadu omezení typového kalkulačního vzorce, který je především statickým zobrazením nákladů, protože náklady na fixní a variabilní nerozděluje, což omezuje jeho využitelnost pro krátkodobá rozhodování, jak uvádí Mruzková (2006).

Náklady označované jako fixní nejsou přímo závislé na změně objemu výkonu, musí tedy být vynaloženy ve stejné výši při různém objemu výkonu. Mezi **fixní náklady** například řadíme pronájem skladovacích prostor, spotřebu elektřiny, spotřebu ochranných pomůcek, platy správních pracovníků a odpisy dlouhodobého majetku. Fixní náklady lze rozčlenit dle vztahu ke změně objemu výkonů na absolutně fixní náklady (náklady na zaškolení, licence, patenty obvykle vynaložené před zahájením vlastní činnosti), náklady měnící se skokem (souvisí se zvýšením výrobní kapacity např. potřeba pořízení dalšího stroje), čisté fixní náklady (odpisy budov), fixní náklady s trendem (pojistné, jehož výše se časem změnila), fixní náklady s periodickým kolísáním (sezónnost nákladů – osvětlení a topení v zimě), z hlediska využití výrobní kapacity lze fixní náklady rozdělit na využitelné a nevyužitelné.

Výše **variabilních nákladů** se naopak mění současně s objemem výroby, takovými náklady jsou například náklady na spotřebovaný základní materiál, náklady na spotřebu pomocného materiálu, náklady na spotřebu technologické energie nebo náklady na úkolové mzdy dělníků. Variabilní náklady se vynakládají opakovaně, jsou tedy při výrobě každého výrobku plně spotřebovány a na další výrobek je nutné je vynaložit znovu. Variabilní náklady, které se mění přímo úměrně se změnou objemu výroby, jsou nazývány proporcionálními náklady (spotřeba základního materiálu). Variabilní náklady rostoucí pomaleji než objem produkce, označujeme jako náklady podproporcionální (mazadla, pohonné hmoty, oleje). Nadproporcionálními náklady označujeme náklady, které rostou v jejich celkové výši rychleji, než roste objem výkonu (zmetkovost, přesčasová práce). Posledním typem tohoto rozdělení jsou takzvané náklady regresivní, které s rostoucím objemem výroby absolutně klesají nebo s klesajícím objemem výroby naopak absolutně

rostou. S těmito náklady je možno se setkat pouze ve speciálních podmínkách výrobního procesu (Mruzková, 2006).

Tab. 2.2 Dynamický kalkulační vzorec

| | |
|--|--------------|
| Přímý (jednicový) materiál | |
| Přímé (jednicové) mzdy | |
| Ostatní přímé náklady | - variabilní |
| | - fixní |
| <i>Přímé náklady celkem</i> | |
| Výrobní režie | - variabilní |
| | - fixní |
| <i>Vlastní náklady výroby</i> | |
| Správní režie | - variabilní |
| | - fixní |
| <i>Vlastní náklady výkonu</i> | |
| Přímé (jednicové) odbytové náklady | |
| Odbytová režie | - variabilní |
| | - fixní |
| <i>Úplné vlastní náklady výkonu</i> | |
| <i>Výnosy</i> | |
| <i>Zisk (ztráta)</i> | |

Zdroj: Mruzková (2006) – vlastní zpracování

Ve značně konkurenčních tržních podmínkách mnohdy nezbývá podnikům, než se přizpůsobit a přijmout tržní cenu. Je proto vhodné kalkulaci nákladů odlišit od kalkulace ceny. Úkolem kalkulace ceny je zjistit, pokrývá-li tržní cena náklady podniku na produkt a zda vytváří požadovaný zisk. Tento postup znázorňuje tzv. **retrográdní kalkulační vzorec** (**viz Tab. 2.3**) viz. Mruzková (2006).

Existují další modifikace výše uvedených kalkulačních vzorců, lze však konstatovat, že typový, retrográdní a dynamický kalkulační vzorec společně představují základní vzory pro konstrukci kalkulačních vzorců v praxi, jejichž konečnou strukturu si konkrétní podniky upravují dle potřeby.

Tab. 2.3 Retrográdní kalkulační vzorec

| | |
|-----------------------------|------------|
| Základní cena výkonu | |
| - dočasná cenová zvýhodnění | |
| - slevy zákazníkům: | množstevní |
| | sezónní |
| Ceny po úpravách | |
| - náklady | |
| Zisk | |

Zdroj: Mruzková (2006) – vlastní zpracování

2.2.2. Základní druhy kalkulací

Rozčlenění kalkulací nákladů je možné provést dle různých hledisek, například z hlediska využití kalkulací, techniky jejich výpočtu, nebo z hlediska charakteristického výrobního procesu. V dostupné odborné literatuře můžeme najít mnoho způsobů a forem rozdělení kalkulací. Níže uvedená rozdělení uvádí Mruzková (2006).

Podle času sestavení a funkce přiřazení:

- a.) předběžná (dělí se dále na operativní, plánovou a propočtovou kalkulaci)
- b.) výsledná
- c.) specifická (dále rozděluje na cenovou, výchozí a základní)

Podle úplnosti nákladových položek dovedených na kalkulační jednici:

- a.) kalkulace úplných nákladů
- b.) kalkulace neúplných nákladů

Podle ocenění nákladů v kalkulaci:

- a.) kalkulace skutečných cen
- b.) kalkulace standardní
- c.) kalkulace normová

Podle charakteru výrobního procesu:

- a.) kalkulace zakázková
- b.) kalkulace sdružených výkonů

Podle zjišťování odchylek nákladů:

- a.) úhrnná kalkulace
- b.) rozdílová kalkulace

Podle použité kalkulační techniky:

- a.) kalkulace dělením (dále rozdělujeme na kalkulaci dělením prostou, dělením s poměrovými čísly a stupňovitou kalkulaci)
- b.) kalkulace přiřázková (dále dělíme na kalkulaci s jednou přiřázkou, s více přiřázkami a kalkulaci ABC)

K obecnému seznámení se s problematikou kalkulací a z důvodu omezeného rozsahu této práce bude dostačující nastínit a blíže specifikovat první dvě uvedené rozdělení, tzn. rozdělení kalkulací podle času sestavení a funkce při řízení a podle úplnosti nákladových položek dovedených na kalkulační jednici. Téma rozdělení kalkulací podle použité kalkulační techniky bude rozvedeno v **kapitole č.2.2.3.**

Mezi níže uvedenými druhy kalkulací existuje množství vazeb a vztahů, které vytváří tzv. **kalkulační systém**. Jeho základním smyslem je řízení a postupné zpřesňování nákladů na výkon, určení a oddělení příčin a odpovědnosti za zisk výkonu a náklady (Fibířová, 2007).

a) Rozdělení kalkulací podle času sestavení a funkce při řízení (Obr. 2.1)

Obr. 2.1 Rozdělení kalkulací podle času sestavení a funkce při řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Předběžná kalkulace se sestavuje před započítáním výroby (tvorby výkonu) v etapě plánování a obecně vyjadřuje předem stanovené výrobní, či výkonové náklady.

Zjednodušeně se dá říct, že stanovují cíle a zadávají úkoly. Do předběžných kalkulací patří kalkulace operativní, plánové a propočtové. Poslední dva uvedené typy kalkulací se navíc společně nazývají normové.

- **Operativní kalkulace** se vyhotovuje v okamžiku změny podmínek výrobního procesu. Při každé následující změně je kalkulace přepočítána, považuje se tedy za kalkulaci okamžitou. Operativní kalkulace zpřesňuje plánovou kalkulaci, jelikož vyjadřuje úroveň předem stanovených nákladů výroby (výkonu), které ovšem odpovídají konkrétním technickým, technologickým a organizačním podmínkám. Operativní kalkulace se často využívá v zakázkových typech činností.
- **Plánová kalkulace** vyjadřuje průměrné náklady, kterých se má v plánovacím období dosáhnout u určitého výrobku. Navazuje na plán nákladů podniku. Zpracovává se tedy na základě technologických, výrobních a organizačních podmínek sestaveného plánu a výkonových normách. Plánová kalkulace se využívá pro sestavení plánu nákladů podniku v oblasti jednicových nákladů na určité období (rok, čtvrtletí, měsíc). Plánová kalkulace se používá u výroby, která se opakuje v delším časovém rozsahu (hromadná a velkosériová výroba). Nezřídka je plánová kalkulace využívána ke kontrole hospodárnosti podnikových útvarů a výrobků.
- **Propočtová kalkulace** se sestavuje u nových či inovovaných výrobků v době, kdy podnik ještě nemá zpracovanou technologickou dokumentaci a nemá k dispozici přesné normy. V podmínkách tržní ekonomiky má propočtová kalkulace zcela zásadní význam při rozhodování podniku, například při rozhodování, zda vyrábět nový nebo inovovaný výrobek. Porovnáním propočtové kalkulace s tržní akceptovanou cenou je možné zjistit, zda nový nebo inovovaný výrobek přinese požadovaný zisk. Propočtová kalkulace má obzvlášť velký význam pro cenová rozhodování, která je nutné učinit s určitým předstihem. Jako typický příklad lze uvést podání cenové nabídky do veřejné soutěže o zakázku, kde je nutné, aby nabídka obsahovala závaznou cenu.

Výsledná kalkulace představuje průměrné skutečné náklady na požadovaný výkon po jeho dokončení za stanovené období. Slouží ke kontrole předběžných kalkulací, zajišťuje podklady pro analýzu odchylek předem stanovených skutečných nákladů.

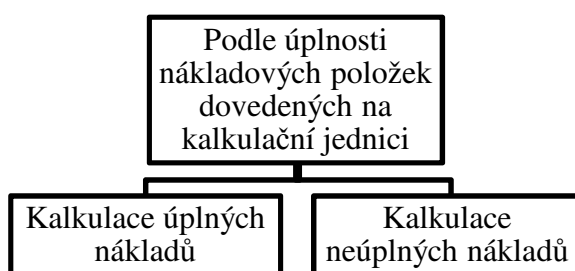
Význam výsledné kalkulace v tržních podmínkách roste především u podniků, jejichž sortiment je širší a nelze u nich předpokládat opakovanou výrobu.

Specifická kalkulace se používá pro specifické úkoly v ekonomické oblasti řízení. Mezi specifické kalkulace dle výše uvedeného rozdělení patří cenová kalkulace, výchozí kalkulace a základní kalkulace.

- **Cenová kalkulace** má veliký význam pro stanovení cen výkonu, podléhajících cenové regulaci dle zákona o cenách č.526/90 Sb. V tržním ekonomickém systému se cenová kalkulace používá jako podklad pro nabídky do soutěží a výběrových řízení, nebo při jednání se zákazníkem, jde o tzv. nabídkovou cenu.
- **Výchozí kalkulace** slouží jako technicko-kalkulační nástroj k odvození určité, především plánové kalkulace. Funkci výchozí kalkulace ale může plnit také výsledná a operativní kalkulace a to nejlépe platná na počátku plánovacího období (Mruzková, 2006).
- **Základní kalkulace** usnadňuje především rozdělení a zúčtování nákladů v obdobích mezi dokončenou a nedokončenou výrobou. Funguje jako pevné měřítko minimálně po dobu jednoho účetního období, nebo po dobu výroby stanovené dávky.

b) Rozdělení kalkulací podle úplnosti nákladových položek (Obr. 2.2)

Obr. 2.2 Rozdělení kalkulací podle úplnosti nákladových položek dovedených na kalkulační jednici



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska úplnosti nákladových položek lze kalkulace členit na kalkulace úplných nákladů a kalkulace neúplných nákladů. U tohoto členění je podstatné zjistit, zda má kalkulace nákladů obsahovat všechny náklady podniku, nebo pouze jejich část.

Kalkulace úplných nákladů se označuje též jako kalkulace absorpční, neboť při kalkulaci úplných nákladů jsou na kalkulační jednici dovedeny všechny náklady,

vynaložené v souvislosti se stanoveným výkonem. Jednotlivé výkony vyžadují přiřazování jak nákladů fixních, tak nákladů variabilních, což znamená, že úplné vlastní náklady vlastně představují průměrné celkové náklady. Nezkoumá se souvislost mezi časovým obdobím a množstvím výkonu, odlišují se pouze náklady přímé a nepřímé. Výše úplných vlastních nákladů na kalkulační jednici platí jen pro určitý objem výkonu, to znamená, že kalkulace úplných nákladů má statický charakter.

Kalkulace neúplných nákladů jsou také označovány jako kalkulace variabilních nebo dílčích nákladů. Princip je v přiřazení jen těch nákladů výkonům, které jsou poměrně snadno zjistitelné nebo přiřaditelné (náklady přímé nebo variabilní). Protože kalkulace neúplných nákladů rozlišuje variabilní náklady vyvolané výkonem a fixní náklady vyvolané časem, eliminuje omezení využitelnosti kalkulace úplných nákladů. Fixní náklady jsou v této souvislosti považovány za nedělitelný celek, který je nutné vynaložit v souvislosti se zajištěním podnikání.

Soubor kalkulací sestavovaných podnikem a vazby mezi nimi vytváří **kalkulační systém**. Vytvoření kalkulačního systému tak, aby splňoval objektivně úkoly ekonomického řízení a rozhodování v podniku je velice náročné, jak z hlediska vynaloženého času, tak z kvalifikačního hlediska. Při jeho sestavování se musí vycházet z konkrétních výrobních, technologických a organizačních podmínek podniků a jejich jednotlivých útvarů. Kalkulační systém dále musí splňovat představy podnikového vrcholového managementu i pracovníků na nižších úrovních řízení a zároveň mít vazby na ostatní informační systémy jako je například rozpočetnictví, operativní evidence a účetnictví (Mruzková, 2006).

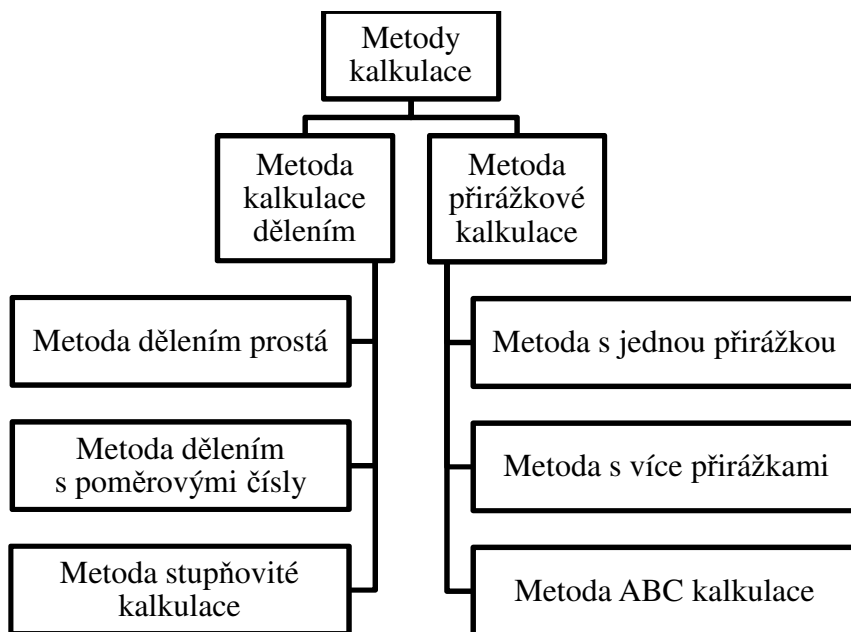
Základními činnostmi směřujícími k vytvoření kalkulačního systému dle výše uvedeného autora jsou analýza výrobního a technologického procesu, vytvoření ekonomické struktury podniku, analýza nákladů a tvorba kalkulačního systému. Poslední zmíněná činnost (tvorba kalkulačního systému) mimo jiné zahrnuje metodické a organizační zabezpečení tvorby a využití jednotlivých druhů kalkulací. Metodám kalkulací bude věnována následující kapitola.

2.2.3. Metody kalkulace

Metoda kalkulace čili způsob vyčíslení nákladů a dalších hodnotových veličin na konkrétní výkon obecně závisí na vymezení předmětu kalkulace, struktuře nákladových položek, ve kterých se zjišťují náklady na kalkulační jednici a způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace. O konkrétním výběru kalkulační metody rozhoduje zejména charakter

výrobního procesu a výkonu. Schéma základních metod kalkulace lze znázornit na obrázku 2.3.

Obr. 2.3 Základní metody kalkulace (kompletní rozdělení viz. kapitola 2.2.2)



Zdroj: vlastní zpracování

Kalkulace dělením prostá

Tento postup lze použít, jedná-li se o naprosto stejnorodé výkony – kalkulační jednice. Je typický pro homogenní (stejnorodou) výrobu jedním druhem výkonu, přičemž jednotlivé na sebe navazující výrobní operace tvoří jednotný, uzavřený technologický celek (např. výroba páry v teplárně, úprava vody ve vodárnách). Lze jej také využít při sestavování kalkulací unikátních výrobků.

Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Tato kalkulační technika se používá při sestavování kalkulací výroby nákladově nestejných výrobků. Vyrábí se při stejném technologickém procesu výroby, která se liší určitými parametry (např. velikostí, tvarem, hmotností, pracností). Jedná se o homogenní výrobu s více druhy výkonu. Jako příklad výrobního procesu lze uvést výrobu židlí, kdy se jednotlivé židle liší použitým materiálem, tvarem, velikostí a rozdílnou pracností. Základní postup lze obecně uvést takto:

- vytvoří se individuální kalkulace nákladů pro jednotlivé výrobky,
- v sortimentu výrobků se zvolí tzv. základní výrobek, základním výrobkem může být zvolen kterýkoliv výrobek sortimentu výroby, zpravidla je jím však výrobek, který má největší podíl na celkovém objemu výroby,

- jako poměrové číslo takto zvoleného výrobku se stanoví číslo „1“,
- poměrová čísla ostatních výrobků se určí přepočtem daného parametru (např. velikost) k poměrovému číslu základního produktu,
- následně se prostřednictvím získaných poměrových čísel přepočte celý objem produkce a stanoví se jednotkové náklady na přepočtených základní výrobek,
- na závěr se jednotkové náklady na ostatní výrobky vypočtou vynásobením jejich poměrového čísla s jednotkovými náklady na přepočtený základní výrobek.

Kalkulace dělením ve fázové a stupňové výrobě

Tato kalkulační metoda se uplatňuje v tzv. členitém výrobním procesu, to znamená v procesu probíhající v několika, na sebe navazujících fázích nebo stupních. Jako příklad fázové výroby lze uvést těžbu hnědého uhlí, ta se člení na fáze – skrývka - těžba uhlí - úprava uhlí. Příkladem stupňové výroby může být hutní výroba s výrobními stupni – výroba surového železa – výroba oceli – výroba ocelových trub.

Kalkulace přírážková

Tato metoda se používá v průmyslových výroбах, při produkci heterogenních (různorodých) výkonů, které jsou také výsledkem odlišného technologického postupu. Příkladem takového výrobního procesu může být výroba odlitků. Při jejich výrobě například dochází k různým způsobům odlévání a čištění. Metodou přírážkové kalkulace je možné přiřadit nepřímé náklady k danému výkonu v odpovídající výši na základě veličin, označovaných jako rozvrhové základy. Přiřítání nepřímých nákladů na kalkulační jednici se provádí pomocí režijních přírážek nebo režijních sazeb. **Rozvrhové základy** představují základ pro rozvržení nákladů, které nelze jednoznačně zjistit a přiřadit na kalkulační jednici, za rozvrhovou základnu je v praxi většinou volena položka přímých nákladů či kombinace takových položek. **Režijní přírážka** vyjadřuje, kolik procent objemu rozvrhové základny představují režijní náklady výkonu (Mruzková, 2006).

2.3. Rozpočty

V předchozích kapitolách byl vymezen pojem kalkulace. Následující část se bude věnovat problematice rozpočtů (rozpočetnictví). Synek (2010, s. 293) uvádí:

„Jestliže v kalkulaci nákladů jde primárně o stanovení (nebo zjištění) nákladů určité jednotky výkonů, jsou rozpočty nákladů sestavovány pro jednotlivé vnitropodnikové

útvary (střediska). Celek vzájemně provázaných střediskových rozpočtů spolu s tzv. hlavním rozpočtem (master budget) tvoří relativně samostatnou část podnikového účetnictví, označovanou jako rozpočetnictví.“

Lze říci, že těžištěm rozpočetnictví je sestavování a vyhodnocování rozpočtů. Pro vytvoření kvalitně sestaveného rozpočtu je žádoucí zkoordinovat do jednoho celku veškeré podnikové činnosti, jako jsou výroba, marketing, logistika, distribuce, prodej. Dalším důležitým aspektem by měla být znalost obchodně platebních podmínek nejvýznamnějších odběratelů a dodavatelů. Samozřejmě je také nutné zjišťovat důležité informace o vývoji poptávky na trhu a znát výnosy z prodeje, ceny vstupů a nároky na náklady podnikových činností. Fibírová (2007, s. 350) k problematice rozpočtů uvádí:

„Základním úkolem rozpočtů je v peněžním vyjádření kvantifikovat vývoj hodnotových veličin (nákladů, výnosů, zisku, aktiv, závazků, příjmů a výdajů):

- pro stanovené období (to se liší v závislosti na úrovni řízení, pro kterou je rozpočet sestaven pro strategické, taktické či operativní řízení);*
- pro stanovený (konkrétně vymezený) objem a strukturu činnosti (vytvořených a prodaných výkonů);*
- pro podnik jako celek či pro konkrétní hierarchicky nižší úroveň řízení (středisko);*
- při předpokládaných změnách podmínek v procesu tvorby výkonů (hospodárnosti nákladů) a v procesu prodeje výkonů zákazníkům (ziskovosti výnosů).*

Zastřešením rozpočtů je tzv. podnikový rozpočet (Master Budget)¹, který kvantifikuje očekávaný budoucí hospodářský výsledek v rozpočtové výsledovce, změnu peněžních toků, v rozpočtu peněžních toků a finanční pozice v rozpočtové rozvaze. Podnikový rozpočet (finanční plán) je konečným výsledkem dílčích rozpočtů středisek na všech úrovních vnitropodnikového řízení.“

Rozpočetnictví je možno chápat jako celek vzájemně provázaných střediskových rozpočtů uvnitř podniku, jehož prostřednictvím se zadávají úkoly těmto konkrétním podnikovým střediskům. Rozpočty se poté považují za výstup celého procesu. Z tohoto hlediska rozlišujeme rozpočty:

¹ V praxi je namísto pojmu podnikový rozpočet, který zahrnuje rozpočtovou výsledovku, rozvahu a rozpočet peněžních toků, používán častěji pojem finanční plán, jehož součástí je plánová výsledovka, rozvaha, peněžní toky. Oba pojmy (podnikový rozpočet a finanční plán) jsou tedy obsahově shodné.

- **podnikové** (rozpočty sestavované pro určitou část na úrovni podniku jako celku),
- **dlouhodobé rozpočty finančních zdrojů** (rozpočty ovlivňující vývoj podnikových politik především ve finanční oblasti),
- **vnitropodnikové** (rozpočty zabývající se především problémem nákladů a to zejména režijní povahy, jedná se o nejběžnější typ rozpočtů).

Technika sestavování rozpočtů vychází ze dvou systémů řízení a to centralizovaného a decentralizovaného. Charakteristickým znakem pro centralizovaný model sestavování rozpočtů je rozpis podnikových úkolů postupně na nižší stupně a útvary, zatímco pro decentralizovaný model je charakteristické sestavování rozpočtů nejprve na nižších úrovních a poté jejich postupné sčítání až na úroveň celého podniku. V praxi se nejspíš uplatní kombinace obou postupů (Synek 2010).

2.3.1. Základní funkce rozpočtů

Rozpočty jsou v zásadě zaměřeny na budoucnost a plní několik základních funkcí, mezi které patří zejména (viz. Fibírová, 2007):

- **stanovování cílů** ve vývoji hodnotových veličin daného období v návaznosti na dlouhodobé cíle, plní funkci plánovací,
- **vyčíslení** budoucího vývoje výnosů, nákladů, zisku a dalších hodnotových ukazatelů v peněžních jednotkách,
- **poskytnutí podkladů** pro sestavení předběžných kalkulací,
- **koordinace** činnosti středisek uvnitř podniku v souvislosti s jejich pravomocemi a odpovědností, zde je důležitým faktorem vzájemná komunikace mezi vedoucími pracovníky jednotlivých středisek,
- **přidělení úkolů** jednotlivým střediskům podniku
- **motivace** vedoucích pracovníků středisek k dosažení dílčích cílů v souladu s celkovými cíli podniku,
- **kontrolní** funkce, prostřednictvím poskytnutí podkladů pro porovnání skutečně dosažené výše hodnotových ukazatelů s jejich výší stanovenou rozpočtem,
- **měření** výsledků činnosti středisek nebo řídících pracovníků,

Rozpočty samozřejmě neumožňují plnění všech výše uvedených funkcí najednou, naopak některé mohou být ve vzájemném konfliktu, nebo se mohou dokonce vylučovat.

Každý podnik by si proto měl stanovit své rozpočtové priority (úkoly, postupy) na základě získaných relevantních informací o jednotlivých střediscích a podmínkách jejich řízení. Tímto postupem se zabrání nedorozuměním a možným poškozením dobrých pracovních vztahů.

Forma sestavování rozpočtu je závislá na konkrétních podmínkách a organizačním začlenění středisek, pro které se rozpočet sestavuje a také na požadavcích celého rozpočtového systému. Rozpočet tedy v této souvislosti může být sestavován jako pevný, překročitelně pevný nebo jako variabilní.

2.3.2 Členění rozpočtů a rozpočtový proces

Následující přehled rozpočtů lze považovat za přehled základních druhů rozpočtů. Přehled je rozdělený do skupin dle příslušných hledisek (viz Čechová, 2006; Hradecký 2008; Král, 2010; Petřík, 2009).

Z hlediska organizační úrovně členíme rozpočty na:

- **základní (dílčí, střediskové) rozpočty**, které jsou sestavovány na stupni podnikových středisek a vymezují úkoly pro jednotlivá hospodářská střediska,
- **souhrnné (celopodnikové) rozpočty** představují úkoly podniku jako celku a lze je označit jako konsolidované rozpočty, které jsou tvořeny všemi základními rozpočty.

Z hlediska povahy rozpočtovaných hodnotových veličin členíme rozpočty na:

- **rozpočty příjmů a výdajů** obsahující informace o předpokladu přijatých a vydaných peněžních prostředcích za dané rozpočtové období, jednotlivé rozpočty představují části celopodnikového rozpočtu peněžních toků, přičemž je hlavním úkolem rozpočtu peněžních toků mimo jiné poskytnout podklady pro likviditu podniku,
- **rozpočty nákladů a výnosů**, které vyjadřují spotřebu ekonomických zdrojů, jako příklad rozpočtu nákladů lze uvést rozpočet režijních či jednicových nákladů, příkladem rozpočtu výnosů může být rozpočet očekávaných tržeb za výrobky nebo služby,
- **rozpočty stavových veličin** vyjadřují budoucí předpokládaný stav majetku a závazků k danému časovému okamžiku.

Z hlediska časového horizontu členíme rozpočty na:

- **krátkodobé rozpočty**, ty jsou sestavovány obvykle na období kratší než jeden rok (pololetí, měsíce, týdny),

- **střednědobé rozpočty** jsou rozpočty, jejichž rozpočtové období lze vymezit délkou mezi jedním až pěti lety, rozpočty sestavované na období jednoho roku zpravidla bývají zastoupeny v podnicích nejčastěji (kalendářní rok, hospodářský rok),
- **dlouhodobé rozpočty** představují rozpočty, jejichž délka rozpočtového období se týká intervalu v rozmezí pěti až deseti let.

Z hlediska oblasti řízení členíme rozpočty na:

- **strategické**, tyto zpravidla představují souhrnné dlouhodobé a střednědobé rozpočty, zaměřené na strategické cíle podniku,
- **operativní**, jedná se o rozpočty, které lze považovat za krátkodobé až střednědobé rozpočty, upřesňují údaje o hodnotách a struktuře obvykle prvního roku strategického rozpočtu,

Proces tvorby rozpočtu lze charakterizovat následovně:

- sestavení a určení hlavních rozpočtových priorit a cílů,
- příprava rozpočtů a předložení návrhů na sestavení rozpočtu,
- samotné sestavení rozpočtu a jeho schválení,
- kontrola plnění schváleného rozpočtu a identifikace případných odchylek,
- odstranění příčin odchylek pokud je to možné.

V praxi je možné se setkat s různými modifikacemi rozpočtů. Rozpočty si jednotlivé podniky dále upravují a konkretizují podle svých potřeb a zaměření. Požadavkem je, aby rozpočty byly navrženy a sestaveny reálně a aby byly splněny podnikem požadované funkce rozpočtu.

3. KALKULACE A ROZPOČTY PRO VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ VE STAVEBNICTVÍ

V této kapitole bude představena problematika využití kalkulací a rozpočtů v praxi stavební společnosti, její součástí bude také samotná charakteristika společnosti Votoplast, s.r.o., jejíž vlastníci v rámci předem domluvených konzultací průběžně poskytovali informace, které jsou potřebné a vhodné k použití a zpracování bakalářské práce. Součástí této kapitoly bude rovněž obecná charakteristika odvětví stavebnictví.

3.1. Charakteristika společnosti Votoplast, s.r.o.

Na úvod nahlédneme do historie uvedené společnosti. Votoplast, s.r.o. je společností, která působí na stavebním trhu již od roku 1990. K založení společnosti její vlastníci uvedli následující údaje.

Dne 23.10.1990 byla založena panem Zdeňkem Paterem (formou fyzická osoba) firma Votoplast Zdeněk Pater, která při svém vzniku měla celkem tři zaměstnance. Ovšem již po osmi letech podnikatelské činnosti čítala osmnáct kmenových zaměstnanců a mimo rodinných domů a menších zakázek, jejichž realizace do té doby tvořila většinu montážní činnosti firmy, byla schopna získat k realizaci zakázky větších staveb. Bylo tedy nutné zaměnit prostory garáže rodinného domu za provozovnu, která by splňovala nároky rychle se rozrůstající firmy. Proto byla zakoupena starší budova (dnešní sídlo společnosti), ve které byly k dispozici ideální skladové prostory. Protože se společnosti dařilo odvádět kvalitně a zodpovědně svou práci, nerealizovala již pouze zakázky v hodnotě statisíců korun, ale získávala k realizaci zakázky v hodnotě milionů korun. V roce 2000 tedy zakladatel firmy pan Zdeněk Pater společně s dvěma společníky založili dnešní společnost Votoplast, s.r.o., jejíž dnes již zcela zrekonstruované sídlo se nachází v Hlučíně na Horní ulici. Logo společnosti je znázorněno na **obrázku 3.1**.

Obr. 3.1. Logo společnosti



Zdroj: Votoplast, s.r.o.

V současné době společnost čítá již 33 kmenových zaměstnanců, spolupracuje s množstvím stavebních společností, velkoobchodů a výrobců, může se pochlubit nemalým počtem stálých zákazníků. Hlavním oborem její činnosti je dodávka služeb v oblasti instalatérství a topenářství a to především:

- zdravotně technické instalace – rozvody vodovodního, kanalizačního a plynového potrubí včetně podtlakové kanalizace, přípojek, šachet, lapačů tuku a ropných látek, septiků a čerpacích zařízení;
- sanitární technika - dodávka a montáž zařízení všech předních výrobců z tuzemska i zahraničí dle výběru zákazníka;
- ústřední vytápění – rozvody klasického i podlahového vytápění trubním vedením z plastu, mědi, oceli, nerez;
- kompletace strojoven, kotlen – dodávka a montáž plynových kotlů neomezeného výkonu, předávacích stanic tepla a chladu včetně čerpadel a armatur;
- tepelná čerpadla – dodávka a montáž tepelných čerpadel včetně zajištění vrtů a rozvodu potrubí;
- solární kolektory – kompletní dodávka a montáž solárních kolektorů, trubního rozvodu a akumulčních nádrží;
- maloobchod a velkoobchod.

Instalaci provádí zaměstnanci, kteří jsou držiteli příslušných oprávnění (např. státní svářečské zkoušky, oprávnění k montáži plynových zařízení), pravidelné proškolení zaměstnanců je pro společnost samozřejmostí. Společnost sama je držitelem čtyř živnostenských oprávnění, každý rok pravidelně úspěšně obhájí certifikát Integrovaného systému řízení managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, je držitelem certifikátu Spolehlivá firma, který je možné získat na základě pozitivního hodnocení v databázi serveru Živé firmy.cz.

Společnost Votoplast, s.r.o. dále zajišťuje pro oblast Moravskoslezského kraje záruční a pozáruční servis na sanitární techniku a armatury řízené elektronicky s bezdotykovým ovládáním, nebo hydraulickým samouzavíráním od společnosti FRANKE Washroom systems a záruční a pozáruční servis na montážní prvky pro závěsná WC, bidety a umyvadla, baterie pro veřejný sektor, splachovací systémy, zápachové uzávěry a toalety s integrovanými sprchovacími systémy od společnosti GEBERIT.

Základní majetkovou a finanční strukturu společnosti obecně znázorňuje **tabulka 3.1**, s vybranými finančními a ekonomickými ukazateli. Společnost disponuje vlastním vozovým parkem, který zahrnuje dva osmimístné automobily pro přepravu zaměstnanců na stavby, dále dva nákladní vozy na přepravu strojů, zařízení a drobného materiálu, tři vozy typu Pick-up pro servis a vedoucí techniky a další tři osobní vozy pro vedení společnosti. Vlastní také převážnou část strojů a nářadí potřebného k montážní a servisní činnosti. Možnost zapůjčení strojů formou pronájmu společnost využívá zřídka.

Tab. 3.1 Finanční a ekonomické ukazatele (v tis. Kč)

| | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Aktiva | 24 511 | 37 621 | 25 853 |
| Vlastní kapitál | 5 758 | 6 370 | 7 130 |
| Obrat | 34 616 | 43 447 | 45 747 |
| Náklady | 33 457 | 42 316 | 44 586 |
| Výnosy | 34 616 | 43 447 | 45 747 |
| Zisk před zdaněním | 1 159 | 1 131 | 1 161 |
| Průměrný počet zaměstnanců | 31 | 31 | 34 |

Zdroj Votoplast, s.r.o. – vlastní zpracování

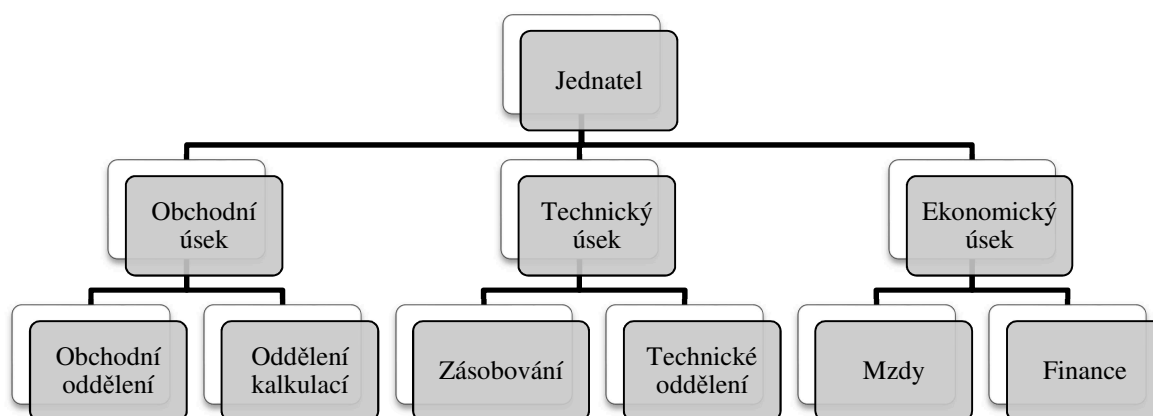
Budova, ve které společnost sídlí a kde jsou také umístěny sklady materiálu a nářadí, je v dlouhodobém pronájmu. Dle vlastníků je Votoplast s.r.o. ekonomicky a technicky soběstačná.

3.1.1 Organizační struktura

Jak je již výše uvedeno, spolumajitelé společnosti jsou tři, jednatelem společnosti je pan Martin Pater, který je současně jejím spolumajitelem. Druhý spolumajitel má funkci vedoucího obchodního úseku, třetí spolumajitel je již v důchodovém věku, avšak se svými zkušenostmi stále důležitým a nepostradatelným členem vedení. Níže uvedený **obrázek 3.2** znázorňuje zjednodušenou strukturu společnosti.

V současné době vyžaduje obchodní úsek tři zaměstnance, ekonomický úsek dva zaměstnance a v technickém úseku jsou zaměstnáni tři výrobní technici, pět servisních techniků, šest svářečů a čtrnáct instalatérů s různými osvědčeními a certifikáty.

Obr. 3.2 Organizační struktura



Zdroj: Votoplast, s.r.o. – vlastní zpracování

3.1.2 Zhotovené zakázky

Nyní budou uvedeny a stručně představeny některé z významnějších zakázek, realizovaných společností v období od roku 2007 do roku 2012.

- **Bytové domy Hlučín**, rozsah činnosti - ústřední topení a tzv. zdravotnická instalace, termín realizace rok 2007 – 2009, finanční objem prací představoval 24 mil. Kč,
- **Bytové domy Atrium Slezská**, rozsah činnosti – zdravotnické instalace, obklady a dlažby, termín realizace rok 2008, finanční objem prací představoval 14,6 mil. Kč,
- **Integrované bezpečnostní centrum Moravskoslezského kraje**, rozsah činnosti - ústřední topení a zdravotnická instalace, termín realizace rok 2008 – 2010, finanční objem prací činil 11,4 mil. Kč,
- **FN Ostrava - rekonstrukce oddělení centrální sterilizace, traumatologie, urgentního příjmu, JIP a ARK**, rozsah činnosti - rozvod chlazení, ústřední topení a zdravotnická instalace, termín realizace rok 2009 – 2010, finanční objem prací překročil 14 mil. Kč,
- **VŠB TUO – Nová budova elektrotechniky a informatiky**, rozsah činnosti - rozvod chlazení, termín realizace rok 2011 – 2012, finanční objem prací byl v rozsahu 14,7 mil. Kč,
- **Byty RPG – ul. M. Kopeckého, Ostrava - Poruba**, rozsah činnosti - generální oprava ležatých a svislých rozvodů vodovodního a kanalizačního potrubí,

termín realizace – rok 2012, finanční objem prací představoval 6,8 mil. Kč (Zdroj Votoplast, s.r.o. 2013).

3.2. Obecná charakteristika odvětví stavebnictví

Do odvětví stavebnictví patří vlastní stavební práce při výstavbě, opravách a údržbě obytných a jiných budov, inženýrská díla jako jsou silnice, mosty, kanalizace, průmyslové objekty a práce průzkumné, projektové a přípravné, potřebné k jejich uskutečnění. Speciální stavební práce jsou další oblastí stavebnictví a zahrnují výkopové práce, montáž střešních konstrukcí, betonářské práce, lešenářské a pokrývačské práce. Mezi práce spojené se zařizováním budov patří instalace vnitřního rozvodu vodovodního a kanalizačního potrubí, rozvodů ústředního vytápění, výtahů, elektroinstalace a osvětlení a dále dokončovací stavební práce jako např. zasklívání, omítání, malování a obkládání stěn, pokrývání podlah a čištění a kultivace okolí stavby.

Stavebnictví je považováno a chápáno jako odvětví výroby a jako takové má svá specifika, především se jedná o výrobu s dlouhým výrobním cyklem, realizace stavebního objektu mnohdy trvá rok i více let, celková doba výstavby se skládá z jednotlivých etap a fází, realizace stavby je nejen v její počáteční fázi závislá na povětrnostních podmínkách, počasí značně ovlivňuje například výkopové práce, realizaci venkovních přípojek, betonáž, vnější omítky, pokrývačské práce atd. Stavební rozpočet zvyšují náklady na zařízení staveniště (provizorní přípojka vody a elektřiny, stavební buňky atd.), které se po ukončení stavby likviduje. Realizace stavby je vysoce náročná na organizaci práce, neboť se na stavbě potkávají současně pracovníci nejrozličnějších profesí, používají se souběžně různé materiály, stroje a zařízení.

Často se můžeme setkat se členěním stavební výroby na velkou a malou stavební výrobu, kdy velká stavební výroba je zaměřena na výstavbu větších stavebních objektů (průmyslové haly, nemocnice, integrovaná bezpečnostní centra atd.), zatímco malá stavební výroba provádí především stavební údržbu, opravy a výstavbu menšího objemu prací (rodinné domy, byty, revitalizace školských zařízení atd.).

Údaje o počtu pracovníků ve stavebnictví v rámci České republiky se různí². Dle získaných informací lze pouze přibližně stanovit počet osob na 413 tisíc. V současné době se stavebnictví potýká s nedostatkem kvalifikovaných řemeslníků vyučených například v oborech instalatér, topenář, svářeč, obkladač, zedník, pokrývač, tesař atd.. Obecně

² Použité zdroje informací: www.czso.cz; www.budoucnostprofesi.cz; www.sps.cz; www.kurzy.cz; www.stavebnictvi3000.cz

převládá názor, že důvodem může být všeobecný pokles zájmu o učňovské obory, spojený se změnou preferencí dnešní mladé generace. Je ovšem nutné si uvědomit, že stavební profese mají v dlouhodobé perspektivě lepší uplatnění než profese v montážních závodech průmyslových podniků, které mohou být ohroženy přesunem podniku do zemí s levnější pracovní silou.

3.2.1 Výběrové řízení

V této kapitole si specifikujeme výběrové řízení, uvedeme a charakterizujeme si pojem veřejná zakázka a budeme se také zabývat dotčenou legislativou.

Výběrové řízení upravuje závazný procesní postup zadavatele při zadávání veřejné zakázky. Pojem **výběrové řízení** je vžitým výrazem, který se používá převážně v praxi, v zákoně o veřejných zakázkách se s ním nesetkáme. Zákon o veřejných zakázkách upřednostňuje termín **zadávací řízení**. V textu bude dále používán vžitý výraz výběrové řízení.

Výběrová řízení se mohou vypisovat na zakázky, které lze dělit na zakázky veřejné a soukromé. Podmínky vyhlášení výběrového řízení na veřejné zakázky stanovuje, jak bylo uvedeno výše, zákon č.137/2006 Sb. o veřejných zakázkách (ZVZ)³, tímto zákonem se však obvykle řídí také fyzické či právnické osoby, které jsou zadavateli soukromých zakázek. Výběrová řízení je možné dělit a to na:

- otevřené řízení,
- užší řízení,
- jednací řízení s uveřejněním,
- jednací řízení bez uveřejnění,
- soutěžní dialog,
- zjednodušené podlimitní řízení.

Pro účely této bakalářské práce postačí toto základní rozdělení bez bližší charakteristiky. Průběhu výběrového řízení na stavební zakázku se podrobněji věnuje **kapitola 4.2.1.**

Zadavatel výběrového řízení

Použití jednotlivých typů výběrových řízení je závislé především na kategorii zadavatele, který veřejnou zakázku zadává. Podle § 2 ZVZ může jako zadavatel veřejné zakázky vystupovat:

³ Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. vč. novely účinné od 1.1.2014

- **Veřejný zadavatel:** „*Veřejným zadavatelem je*
a) Česká republika,
b) státní příspěvková organizace,
c) územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek,
d) jiná právnická osoba, pokud byla založena či zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu, a je financována převážně státem či jiným veřejným zadavatelem nebo je státem či jiným veřejným zadavatelem ovládána nebo stát či jiný veřejný zadavatel jmenuje či volí více než polovinu členů v jejím statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu.“
- **Dotovaný zadavatel:** „*Právnická nebo fyzická osoba, která zadává veřejnou zakázku hrazenou z více než 50 % z peněžních prostředků z veřejných zdrojů nebo pokud peněžní prostředky poskytnuté na veřejnou zakázku z těchto zdrojů přesahují 200 000 000 Kč; peněžní prostředky jsou poskytovány z veřejných zdrojů i v případě, pokud jsou poskytovány prostřednictvím jiné osoby.“*
- **Sektorový zadavatel:** „*Osoba vykonávající některou z relevantních činností podle § 4, pokud tuto relevantní činnost vykonává na základě zvláštního či výhradního práva, nebo nad touto osobou může veřejný zadavatel přímo či nepřímo uplatňovat dominantní vliv; dominantní vliv veřejný zadavatel uplatňuje v případě, že disponuje většinou hlasovacích práv sám či na základě dohody s jinou osobou, nebo jmenuje či volí více než polovinu členů v jejím statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu“ (§ 2 zákon 137/2006 Sb.).*

Veřejná zakázka

V následujícím odstavci se zaměříme na problematiku veřejných zakázek. Podle §7 odstavce 1 ZVZ se veřejnou zakázkou rozumí: „*Zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle tohoto zákona, musí být realizována na základě písemné smlouvy.“*

Veřejné zakázky lze podle předmětu dělit na:

- veřejné zakázky na dodávky (upravuje § 8 ZVZ),

- veřejné zakázky na stavební práce (upravuje § 9 ZVZ)
- veřejné zakázky na služby (upravuje § 10 ZVZ),
- veřejné zakázky v oblasti obrany nebo bezpečnosti (upravuje § 10a ZVZ).

Veřejné zakázky se podle výše jejich předpokládané hodnoty také dělí na:

- nadlimitní veřejné zakázky (upravuje § 12 odst. 1 ZVZ),
- podlimitní veřejné zakázky (upravuje § 12 odst. 2 ZVZ),
- veřejné zakázky malého rozsahu (upravuje § 12 odst. 3 ZVZ).

Jak vyplývá z uvedeného rozdělení zakázek podle předmětu, zákon o veřejných zakázkách upravuje také podmínky a postupy při zadávání **veřejné zakázky na stavební práce**. Podle § 9 odst.1 ZVZ je za veřejnou zakázku na stavební práce považována veřejná zakázka, jejímž předmětem je:

„a) provedení stavebních prací, které se týkají některé z činností uvedených v příloze č. 3 (např. výstavba budov, montážní práce, demolice, průzkumné práce),

b) provedení stavebních prací podle písmene a) a s nimi související projektová nebo inženýrská činnost, nebo

c) zhotovení stavby, která je výsledkem stavebních nebo montážních prací, případně i související projektové či inženýrské činnosti, a která je jako celek schopna plnit samostatnou ekonomickou nebo technickou funkci.“

Jestliže je vedle plnění podle § 9 odst. 1 ZVZ předmětem plnění také poskytnutí dodávek či služeb nezbytných k provedení předmětu veřejné zakázky dodavatelem, je toto plnění rovněž považováno za veřejnou zakázku na stavební práce (§ 9 odst.2 ZVZ). Za veřejnou zakázku na stavební práce se považují taktéž stavební práce pořizované s využitím zprostředkovatelských nebo podobných služeb, které zadavateli poskytuje jiná osoba (§ 9 odst.3 ZVZ).

3.3 Kalkulace ve stavebnictví

Kalkulace se sestavují zejména v případě, kdy je potřeba řešit náklady stavby detailně. Kalkulaci ve stavebnictví lze uvést jako proces počínající získáním stavební zakázky až po její ukončení. Kalkulace během tohoto procesu umožňují pracovníkům odpovědným za vedení stavební zakázky sledovat vývoj složek cen na jednotlivé stavební výkony, poskytují také informace pro vnitropodnikové řízení, protože tím umožňují

sledovat hospodárnost, efektivnost a rentabilitu vynaložených nákladů. Jednotlivými typy kalkulací se zabývá **kapitola 2.2.2**, zde jsou také uvedeny některé jejich charakteristiky.

Jako první typ kalkulace, která se používá ve stavebnictví a zpracovává se ve formě nabídkového rozpočtu, lze uvést plánovou kalkulaci. Ve stavebnictví se za kalkulační jednici plánové kalkulace považuje celý objekt, ucelená část objektu, stavební práce nebo konstrukce, časová jednotka práce dělníka, nebo výkon stroje. Zpracovaný nabídkový rozpočet se předkládá zadavateli (objednateli, investorovi) stavební zakázky.

Pokud stavební společnost získá danou zakázku k realizaci, vyhotoví operativní kalkulaci, která je jedním z typů předběžné kalkulace (**kapitola 2.2.2**) a zachycuje vlastní náklady na kalkulační jednici podle konkrétních ekonomických, organizačních a technických podmínek. Ve stavebnictví je formou operativní kalkulace **výrobní kalkulace (kapitola 3.3.1)**.

Aby stavební společnost získala informace o skutečných vlastních nákladech výkonu, vyhotovuje po ukončení stavební zakázky výslednou kalkulaci.

Uvedené kalkulace obecně představují průběh realizace zakázky, následující kapitoly se zaměří na výrobní, odbytové a individuální kalkulace, které bývají nejčastější formou kalkulací ve stavebnictví.

3.3.1 Výrobní a odbytová kalkulace

Výrobní kalkulace se zpravidla sestavuje před zahájením prací a vyjadřuje materiálové, technické a organizační uspořádání stavby nebo její části jak z ekonomického tak také z kapacitního hlediska tak, aby bylo předem možné co nejhospodárněji zvolit zdroje materiálu, kapacitní zdroje a ostatní zdroje potřebné k realizaci zakázky. Výrobní kalkulaci zpracovává společnost především pro svou potřebu. Cílem výrobní kalkulace je co možno nej přesněji stanovit či určit náklady související s realizací zakázky, které zohledňují všechny potřeby dodavatele. Výrobní kalkulace navazuje na nabídkový rozpočet stavby, sled položek stavebních prací výrobní kalkulace je určován použitou technologií, která stanovuje pořadí provádění prací. Pro položky jsou zpracovány kalkulační rozborů položek, které obsahují popis položky, měrnou jednotku, informace o spotřebovaném materiálu, cenu materiálu atd. Údaje o limitech a normách, které by neměly být překročeny při tvorbě výrobní kalkulace, sbírá ÚRS⁴ Praha, a.s. a Český statistický úřad.

⁴ ÚRS Praha a.s. je nástupnickou organizací Ústavu pro racionalizaci ve stavebnictví .

ÚRS Praha, a.s. je tvůrcem a dodavatelem programu KROS plus (**kapitola 4.1.1**), jehož prostřednictvím Votoplast, s.r.o. zpracovává své kalkulace.

Jak je uvedeno v **kapitole 3.2**, Votoplast s.r.o. je společností, jejíž hlavní činností je dodávka instalatérských a topenářských prací, které patří k pracím spojovaným se zařizováním budov (**kapitola 3.2**). Z uvedeného je patrné, že při realizaci stavby velkého rozsahu zpravidla působí Votoplast, s.r.o. jako subdodavatel společnosti, která zakázku získala jako dodavatel generální. S tímto faktem je spojena také forma kalkulace předkládaná společností Votoplast, s.r.o..

Program KROS plus nabízí mimo zpracování kalkulace výrobní, také možnost sestavení kalkulace odbytové. Odbytová kalkulace je v podstatě forma detailně zpracovaného rozpočtu a zpravidla se sestavuje v případě, že nestačí údaje získané z orientačních cen obsažených v databázi KROS plus a je potřeba stanovit co nejpřesnější jednotkové ceny položek. Odbytová kalkulace nejčastěji slouží jako podklad do výběrového řízení anebo jako podklad pro investora při uzavírání smlouvy o dílo. Protože se v ní zohledňují skutečné ceny vstupů (materiálu, strojů, práce, režijních nákladů atd.), získává se mnohem větší přehled o celkové ceně zakázky a dokáže se mnohem lépe určit rentabilita a tím i nejnížší možná cena nabídky. Kalkulace odbytová má většinou pevně stanovenou strukturu a přesné zadání, které odpovídá výkazům výměr (slepým rozpočtům), zaslaným a poskytnutým generálním dodavatelem nebo investorem, na jejichž dodržení generální dodavatel či investor zpravidla trvá. Votoplast, s.r.o. tedy v případě, že vystupuje jako subdodavatel, využívá v programu KROS plus také tuto možnost sestavení kalkulace. Odbytová kalkulace slouží nejen jako podklad pro uzavírání smluv, ale stává se také podkladem pro fakturaci a nástrojem komunikace mezi Votoplast, s.r.o. a generálním dodavatelem (investorem). Toto předepsané členění, rozsah, časová náročnost aj. však nemusí pokaždé korespondovat se skutečností, která může být zjištěna dodavatelem před započatím realizace zakázky nebo v průběhu její realizace. Údaje stanovené v odbytové kalkulaci bohužel v praxi často neodpovídají požadavkům na skutečně vynaložené náklady proto, že investor v rámci úspor nenechá zpracovat dokumentaci pro realizaci stavby, tudíž podklad pro provedení stavby tvoří dokumentace pro stavební povolení, která je zpravidla velmi obecně zpracována a zdaleka neobsahuje informace potřebné pro dodavatele zakázky. Proto dodavatel často sestavuje pro vlastní potřebu výrobní kalkulaci, jak je uvedeno výše. Pokud odbytová kalkulace jako podklad naopak vyhovuje a souhlasí s potřebami dodavatele, je celkem zbytečné sestavovat kalkulaci výrobní. V praxi je

mnohdy sestavován pouze jeden z uvedených typů kalkulací také pouze z důvodu nedostatku času na sestavení obou typů.

Jako podklady pro sestavení obou kalkulací slouží projektová dokumentace v různých stupních zpracování, technická zpráva a s ní související předpisy, již zmíněný výkaz výměr, režijní přírážky, ziskové přírážky, mzdové listy, normy výkonu, cenové nabídky dodavatelů, podmínky výběrového řízení (pokud jsou zadány) atd..

Vznikají tedy dva typy nezávislé kalkulace nákladů, z nichž je každý typ určen pro jiný účel a pro opačnou stranu stavebního řízení.

3.3.2 Individuální kalkulace

Individuální kalkulace se ve stavebnictví používá především v případech, kdy společnost nemá dostatečné podklady pro stanovení ceny konkrétní dodávky. Kalkulační jednice pro použití v individuální kalkulaci musí být určena popisem a měrnou jednotkou dodávky (např. potrubí v m). Pokud tedy nejsou podklady dostatečné, nebo chybí, což se nezřídka stává, může kalkulant vycházet z norem spotřeby materiálů, z výkonových norem, z ceníků materiálu, z ceníků montážních prací, sazeb mezd či sazeb provozu stroje. Jako další alternativu může použít modifikaci již dříve zhotovené kalkulace na stejnou nebo podobnou položku, mnohdy se také ceny stanovují na základě praktických zkušeností kalkulanta.

V odvětví zařizování budov, oboru instalatérství a topenářství se lze s individuální kalkulací setkat velice často. Požadavky investora respektive projektanta stavby na vybavení jejího interiéru bývají v tomto oboru z větší části specifické například u sanitární techniky (požadavek na hranatý design, barvu glazury), nebo se zde lze setkat s výrobky tzv. atypickými (podlahová tělesa různého zakřivení, délky, šířky a barvy, sprchové kouty do podkrovních prostor na míru). V takovýchto případech je nutné, aby kalkulant navázal kontakt s výrobcem nebo dodavatelem předmětných výrobků a poskytl mu co možná nejpresnější informace o požadavcích investora (projektanta) na výrobek. Na základě obdržené ceny výrobce poté kalkulant vypočítává cenu položky. Z některých postupů výpočtu je možné usuzovat, že se již nejedná o kalkulaci individuální, ale o kalkulaci specifickou respektive cenovou. Cenová kalkulace se taktéž zhotovuje jako podklad pro jednání se zákazníkem, pro nabídky do soutěží a výběrových řízení. Způsob výpočtu cenové kalkulace zachycuje **obrázek 3.3**.

Obr. 3.3 Vzorec cenové kalkulace

| |
|---|
| <i>Nákupní cena (po odečtení slev)</i> |
| + obchodní přírážka |
| = vlastní náklady |
| + zisková přírážka |
| =<i>PRODEJNÍ CENA</i> |

Zdroj: Mruzková (2006) – vlastní zpracování

3.4 Rozpočty ve stavebnictví

Stavební rozpočet je možné chápat jako určitý uspořádaný odhad zahrnující všechny náklady, které mohou vzniknout při stavebních pracích a to jak základní rozpočtové náklady (ZRN), tak náklady vedlejší (např. náklady na umístění stavby, průzkumné práce, zařízení staveniště). Vedlejší náklady se v rozpočtu často vyjadřují procentem z ceny díla.

3.4.1 Sestavení stavebního rozpočtu

Položkový rozpočet je vlastně sestava vytvořená podle projektové dokumentace stavby. Rozpočet může sestavit projektant stavby, nebo odborná firma zaměřená na sestavování rozpočtů.

Položkový rozpočet často vypracovává dle projektové dokumentace také dodavatel (zhotovitel, uchazeč) stavby a to zejména v případech, kdy se jedná o zakázku malého rozsahu, například o rodinný dům, opravu rozvodů potrubí, různé rekonstrukce částí již stávajících budov atd. Investor (fyzická i právnická osoba) si u zakázek malého rozsahu v převážné většině případů nenechává spolu s projektovou dokumentací vyhotovovat výkaz výměr, podle kterého by bylo možno rozpočet zpracovat. Nemá v úmyslu vynaložit další finanční prostředky, tyto náklady přesunuje na případného dodavatele. Reálně se také stává, že investor, který požaduje zpracovat rozpočet, neposkytne projektovou dokumentaci vůbec.

Má-li dodavatel k zakázce malého rozsahu k dispozici projektovou dokumentaci v měřítku, postačí tato k vytvoření poměrně přesného rozpočtu, ovšem i zde záleží na tom, v jakém stupni je projektová dokumentace zpracována (pro stavební povolení, pro výběr dodavatele, realizační projektová dokumentace). Pokud tomu tak není, je dodavatel nucen

zpracovat rozpočet na základě požadavků investora, obhlídky stavby, pořízené fotodokumentace a vlastních zkušeností z praxe.

U zakázek velkého rozsahu se výše zmíněný postup nepoužívá. Nebylo by pro investora jednoduché porovnávat rozpočty různé struktury a obsahu, které by individuálním přístupem každého uchazeče nepochybně vznikly. U zakázek velkého rozsahu se proto z důvodů objektivního porovnání používá způsob sestavení rozpočtu dle pevně investorem zadaného výkazu výměr.

Jak je patrné z výše uvedeného, sestavení stavebního rozpočtu není jednoduchou záležitostí a to zejména proto, že každá stavba má svá specifika. Je možné souhlasit s názorem, že dvě stavby s totožnou dokumentací nemusí při realizaci vykazovat shodné náklady, protože vývoj stavebních prací ovlivňuje mnoho vedlejších činitelů. Při výstavbě například hrají svou roli změny klimatických podmínek, které podstatně ovlivňují délku realizace, dále také způsob zajištění dodávek materiálu a strojů, umístění stavby, organizace práce a výkon pracovníka.

Jako nejčastěji používanou metodu při sestavování rozpočtů lze uvést **metodu skladebnou**. Principem této metody je postupné oceňování všech položek stavebních prací, které pak dohromady tvoří **položkový rozpočet**. Tato metoda umožňuje díky své skladebnosti rychlé a přehledné zaznamenávání případných, nutných změn.

Položkový rozpočet patří bezesporu k nejdůležitějším dokumentům stavby. Za podklady pro sestavení položkového rozpočtu jsou považovány především výkazy výměr, projektová dokumentace, ceníky stavebních prací a dodávek, cenové nabídky výrobců a velkoobchodů a dokumentace vytvořena na základě obhlídky stavby. Sestavení rozpočtu by mělo navazovat na řazení položek ve výkazu výměr, slepém rozpočtu apod.. Za položky, které neobsahují v ceně žádný materiál, se zařazují specifikace materiálu. V zásadě se ctí pravidlo, že by rozpočet měl obsahovat všechny údaje, které jsou důležité a zároveň v takovém pořadí, které zaručuje jeho přehlednost. Položkový rozpočet pracuje se základními rozpočtovými náklady (HSV, PSV, M, HZS)⁵, doplňkovými náklady (práce přesčas), dále pak s náklady spojenými s umístěním stavby (NUS), kterými jsou náklady na zařízení staveniště, mimostaveništní doprava, územní vlivy, provozní vlivy atd.. Takto jsou výše uvedené náklady členěny v krycím listě (**Příloha č. 1**). Rozpočet stavby se však skládá z několika dalších formulářů, které se obvykle řadí následovně:

- souhrnný list stavby,

⁵ HSV - hlavní stavební výroba, PSV – přidružená stavební výroba, M – montážní práce, HZS – hodinová zúčtovací sazba

- krycí list,
- rekapitulace,
- rozpočet,
- výkaz výměr (pokud není součástí rozpočtu) .

Projektová dokumentace, jejíž rozsah vymezuje vyhláška č. 499/2006 Sb., o dokumentaci stavby a vyhláška č. 62/2013 Sb., kterou se mění vyhláška č. 499/2006 Sb., se skládá z technické zprávy (průvodní, souhrnná) a obsahuje také situaci stavby, dokladovou část a výkresovou dokumentaci dotčených objektů. Technická zpráva zpravidla obsahuje informace o investorovi stavby, projekční společnosti, která projekt zpracovala (včetně kontaktu na zodpovědného projektanta), dále údaje o umístění stavby, ale také o klimatických podmínkách, navrhovaných či požadovaných technických parametrech, údaje o specifikaci navrhovaných materiálů a zařízení, geologickém a urbanistickém průzkumu apod..

Projektová dokumentace se zpracovává pro různé stupně použití. Například pro účely získání stavebního povolení se zpracovává dokumentace pro stavební povolení (DSP), tato dokumentace je většinou stručná a obecná, mnohdy zpracovaná bez výpisu materiálu. Pro účely výběru dodavatele se zpracovává dokumentace pro provedení stavby (DPS), dalším stupněm zpracování je například dokumentace skutečného provedení stavby (DSPS), kterou na vlastní náklady zpracovává zhotovitel a předává ji investorovi spolu s dalšími podklady po ukončení díla.

Výkaz výměr poskytuje přehled o přesném množství položek potřebných k realizaci stavby v konkrétních měrných jednotkách (m², t, kus, soubor). Informace o položkách jsou čerpány z výkresové dokumentace stavby.

Oceňovací podklady lze získat z ceníků vytvářených rozpočtářem, nebo cenových soustav například programu KROS plus firmy ÚRS Praha, a.s. Při oceňování rozpočtu může však dojít k situaci, že je nutné použít a ocenit položku stavební práce, kterou databáze rozpočtových programů ani interní ceníky neobsahují. Rozpočtář v tomto případě rozešle poptávky velkoobchodům či výrobcům a na základě zaslaných nabídek cenu individuálně vykalkuluje. Rozpočtář, dá se říct, tímto provádí zjednodušený marketingový průzkum a zjišťuje ceny na trhu obvyklé. Votoplast, s.r.o. využívá pro rozpočtování všechny výše uvedené možnosti.

Specifikace materiálu bývá součástí takové dokumentace stavby, u které má investor zájem na tom, aby byly do položkového rozpočtu oceněny výrobky a materiál

přesně dle návrhu zpracovaného například architektem interiéru. Zde se jedná především o kulturní domy a velká sportoviště, na kterých probíhají například mezinárodní atletické mítinky. Jako další příklad zakázky, kde je požadováno dodržení specifikace tentokrát z důvodu technologického, lze uvést stavební zakázku na snížení energetické náročnosti stávajících např. administrativních budov.

Tyto zakázky bývají často spolufinancovány například z ERDF⁶, proto je v takovýchto případech podmínkou výběrového řízení přesné dodržení přiložené specifikace (nerezové zařizovací předměty na míru, senzorové baterie, otopná tělesa určitého rozměru a barevného provedení, požadavek na hranatý tvar a velikost sanitární techniky, požadavek na odhlučněné kanalizační potrubí, konkrétní předávací stanice požadovaného výkonu a vybavení, použití třívrstvého potrubí pro rozvod ÚT, atd.).

3.4.2 Typy stavebních rozpočtů

V současné době není způsob členění rozpočtů upravován žádnou právní normou, je čistě věcí investora zda a jak detailně si nechá stavební rozpočet sestavit. Dříve předepisovala vyhláška o dokumentaci staveb⁷ povinnost, že musí být rozpočet stavby součástí každé projektové dokumentace a také to, v jaké fázi realizace má být zpracován určitý typ rozpočtu a jeho formu. Tyto předpisy byly později zrušeny vyhláškou o projektové přípravě staveb⁸, která je dnes již také neplatná, byla 1.7.1992 zrušena novelou stavebního zákona č. 262/1992 Sb.

Přestože dnes již není povinností přikládat ke stavební dokumentaci rozpočet, převážná většina investorů, generálních dodavatelů, zhotovitelů atd. si z důvodu náročnosti celého procesu výstavby rozpočet k dokumentaci přikládá. Zhotovit rozpočet může odborná firma na základě objednávky, a dále pak rozpočtáři dodavatelů či zhotovitelů. U zakázek malého rozsahu si rozpočty zpracovávají také sami podnikatelé (fyzické osoby). Podobně jako je tomu u projektové dokumentace, se stavební rozpočty zpracovávají pro různé stupně použití a požadovaný účel. Stupně použití ovlivňují úroveň a podrobnost rozpočtu. Lze rozlišovat různé typy stavebních rozpočtů (viz Hanák, 2005; Kalivodová, 2008; Valach, 2008; Pavlát).

Předběžný (rámcový) rozpočet stavby se zpracovává pro investiční záměr a uzemní řízení, tedy ve fázi předprojektové přípravy stavby. Nejedná se o podrobný

⁶ ERDF – Evropský fond pro regionální rozvoj

⁷ Vyhláška č. 5/1987 Sb. – vyhláška o dokumentaci stavby

⁸ Vyhláška č. 43/1990 Sb. - vyhláška o projektové přípravě staveb

rozpočet, převážně slouží investorovi k získání představy o orientační ceně stavby a k rozhodnutí o efektivnosti a způsobu jejího financování. Rozpočet bývá sestavován na základě statistického vzorku již realizovaných staveb. Zjištěné hodnotové ukazatele zpracovává ústav pro racionalizaci ve stavebnictví (ÚRS). U zakázek velkého rozsahu a zvláště u novostaveb, kde nelze údaje porovnat s obdobnou již dokončenou zakázkou, je ale stanovení ceny pomocí tohoto typu rozpočtu velmi komplikované. Komplikovanost rozpočtu lze uvést příkladem na konkrétní položce rozpočtu. Jako příklad je možné uvést položku „klozet“, která spadá pod oddíl s názvem „zdravotechnika – zařizovací předměty“, který v tomto stupni zpracování nemusí být uveden. V předběžném rozpočtu je položka většinou uvedena takto (**viz Tab. 3.2**):

Tab. 3.2 Příklad uvedení položky v Předběžném rozpočtu

| Kód položky | Popis | MJ | Množství celkem | Cena jednotková | Cena celkem |
|-------------|------------------------|-----|-----------------|-----------------|-------------|
| | klozet keramický, bílý | kus | 5 | 4800 | 24000 |

Zdroj: Votoplast, s.r.o. – vlastní zpracování

Z uvedeného popisu není zřejmé, o jaký typ klozetu se jedná (závěsný, stojící, kombi klozet). Nedozvíme se také, zda cena za položku již obsahuje montáž klozetu, případně klozetové sedátko.

Slepý rozpočet (slepý výkaz výměr) je typ rozpočtu, který má zajišťovat všem uchazečům o stavební zakázku ve výběrovém řízení stejné podmínky pro stanovení nabídkové ceny. Je to v podstatě technologicky uspořádaný soupis prací, který by měl obsahovat kódy položek dle jejich umístění v ceníku, popis položek, měrnou jednotku a požadované množství, bez uvedení ceny za jednotku či celkové ceny jednotlivých položek. Na základě projektové dokumentace pro výběrové řízení a právě slepého rozpočtu, který je její součástí, uchazeči zpracovávají cenovou nabídku. Nabídku poté odevzdávají formou doplnění cen jednotlivých položek do slepého rozpočtu. Investorovi se tak lépe porovnávají a vyhodnocují nabídky jednotlivých uchazečů. Zde je opět pro snadnější srovnání rozdílů vhodné uvést příklad na položce s názvem „klozet“. Ve slepém rozpočtu poskytnutém investorem uchazečům pro výběrové řízení by měla být položka zapsána způsobem uvedeným v **tabulce 3.3**. V praxi se lze bohužel z důvodu finančních úspor investora velmi často setkat s rozpočtem zpracovaným ve stupni předběžného rozpočtu, jako podkladem pro výběrové řízení. Sestavení nabídkového rozpočtu je potom pro uchazeče podstatně složitější.

Tab. 3.3 Příklad uvedení položky ve Slepém rozpočtu

| Kód položky | Popis | MJ | Množství celkem | Cena jednotková | Cena celkem |
|-------------|--|-----|-----------------|-----------------|-------------|
| 725113122 | Montáž klozetových mís kombi | kus | 5 | | |
| 642335010 | <i>klozet keramický kombi s hlubokým splachováním, odpad šikmý, bílý</i> | kus | 5 | | |

Zdroj: Votoplast, s.r.o. – vlastní zpracování

V případě uvedeném v **tabulce 3.3** je již jasné, o jaký typ klozetu se jedná, navíc položka obsahuje kód, pod kterým je možné ji najít v ceníku a zjistit, jaké jsou její další součásti a co přesně zahrnuje. Dozvíme se také, že cena za montáž klozetu má být uvedena zvlášť. Není-li znám výrobce a jeho označení výrobku jako v tomto případě, rozpočtář uvede cenu podle interního ceníku (**viz kapitola 3.4.1**).

Nabídkový (soutěžní) rozpočet vyhotovuje uchazeč o stavební zakázku pro investora. Rozpočet vzniká oceněním soupisu dodávek a montáží na základě individuální kalkulace uchazeče a vedle jiných dokumentů (např. návrh harmonogramu prací⁹) slouží jako jeden z podkladů před uzavřením smlouvy o dílo. Nabídkový rozpočet je zpracováván podrobněji než předběžný rozpočet, již se člení na jednotlivé oddíly v objektech (např. vnitřní kanalizace, zdravotnicka – zařizovací předměty, strojovna, kotelna, potrubí, armatury, otopná tělesa), v oddílech jsou uvedeny položky většinou s přesnou specifikací. Tímto členěním poskytuje nabídkový rozpočet investorovi možnost zjistit, ve kterých částech objektů a z jakých důvodů se liší jednotlivé nabídky potencionálních dodavatelů. Stále častěji se v podmínkách na sestavení rozpočtu do výběrového řízení můžeme setkat s požadavkem investora, na uvedení celého názvu výrobku, nebo názvu výrobce či dodavatele výrobku. Investor tak získá další možné kritérium hodnocení nabídky podle jakosti a použitého standardu (vyšší standard, standard, nižší standard). Má možnost zjistit, zda má uchazeč v úmyslu dodat výrobky kvalitního a ověřeného výrobce, nebo výrobky méně kvalitní. Uchazeč by tedy měl položku uvést v tomto znění (**viz Tab. 3.4**):

Tab. 3.4 Příklad uvedení položky v nabídkovém rozpočtu

| Kód položky | Popis | MJ | Množství celkem | Cena jednotková | Cena celkem |
|-------------|--|-----|-----------------|-----------------|-------------|
| 725113122 | Montáž klozetových mís kombi | kus | 5 | 640 | 3200 |
| 642335010 | <i>klozet keramický kombi s hlubokým splach. odpad šikmý, bílý, JIKA LYRA</i> <i>Plus v.č.82638.4</i> | kus | 5 | 3900 | 19500 |

Zdroj: Votoplast, s.r.o. – vlastní zpracování

⁹ Harmonogram prací poskytuje přesné informace o časovém průběhu realizace stavby a její přípravě.

Z uvedených tabulek je možné také vyčíst, na kolik cena stanovena v předběžném rozpočtu jeho zpracovatelem zhruba odpovídá ocenění uchazeče v nabídkovém rozpočtu.

Kontrolní rozpočet lze vytvářet v průběhu realizace zakázky. Investorovi se jeho sestavováním nabízí možnost sledovat vývoj stavebních nákladů a minimalizovat rizika jejich překročení. K tomuto účelu se dnes také využívá tzv. soupis provedených prací, který pro investora také plní kontrolní funkci. Na základě soupisu provedených prací potvrzeného vedoucím stavby investor zjišťuje, které práce, v jakém rozsahu a v jakém termínu byly provedeny.

Revizní rozpočet se sestavuje v případě, že se na základě kontrolního rozpočtu zjistí podstatné překročení ceny nabídkového rozpočtu. Revizní rozpočet by měl být sestavován nezávislou osobou, jejímž úkolem je prověřit jednotlivé položky rozpočtu a jejich oprávněnost. V současné době je možné se setkat s revizními rozpočty sestavovanými zástupcem investora, kterým bývá převážně člověk ze středního managementu investora. Předpokládá se, že by měl stavebnictví v odborné rovině rozumět. Ne vždy tomu tak je, důsledkem neobornosti zástupce investora potom v procesu revize často dochází mezi investorem a zhotovitelem k nedorozumění.

4. PŘÍPADOVÁ STUDIE STAVEBNÍ ZAKÁZKY

Kapitola č. 4 bude zaměřena na zpracování a rozbor cenových nabídek konkrétních stavebních zakázek, které společnost Votoplast, s.r.o. zhotovovala v roce 2011 a 2013 pro výběrová řízení.

4.1 *Stanovení nabídkové ceny stavební zakázky*

Trendem ve zpracovávání cenových nabídek je v dnešní době bezesporu počítačové zpracování. Stavební společnosti vynakládají nemalé finanční prostředky na pořízení kvalitního softwaru pro vyhotovování rozpočtů a jeho aktualizace. Pořízení kvalitního počítačového programu značně usnadňuje a zrychluje práci rozpočtáře.

4.1.1 Program KROS plus

Na trhu je možné pořídit pro potřeby stavební společnosti softwarové programy s různými stupni vybavení, od programů zpracovávajících pouze rozpočty až po programy, které umožňují provádět veškeré činnosti spojené s přípravou a realizací stavební zakázky (např. orientační propočty, nabídkové a kontrolní rozpočty, kalkulace, čerpání rozpočtu, podklad pro fakturaci, zpracování harmonogramu prací, cenové porovnání nabídek subdodavatelů atd.). Výběr takového programu, který by nejlépe vyhovoval potřebám a zaměření společnosti, bezesporu patří k důležitým rozhodnutím a to nejen z finančních důvodů. Některým společnostem postačí pro jejich činnost program v základním vybavení. Bylo by jistě značně nevhodné zakoupit finančně nákladný program s nadstandardním vybavením, ve kterém by se však většina funkcí nevyužívala.

Společnost Votoplast, s.r.o. dlouhá léta používala ke zpracování cenových nabídek program OR32 od společnosti Softtrio. Jednalo se o jednoduchý a přehledný program, určený především firmám zabývajícím se činnostmi spojenými se zařizováním budov (**viz kapitola 3.2**) jako je malování, omítání a obkládání stěn a pokrývání podlah, nebo elektroinstalace. Do této kategorie patří také činnosti, které poskytuje společnost Votoplast, s.r.o. (**viz kapitola 3.1**). Mezi hlavní činnosti společnosti patří vnitřní rozvod vodovodního, kanalizačního a plynového potrubí, rozvodů ústředního vytápění a chlazení. Dalšími programy, které je možné v této souvislosti zmínit, je program BUILDpower od společnosti RTS, a.s., nebo program euroCALC 3 od společnosti Callida s.r.o., které poskytují podstatně širší možnosti použití než již zmíněný program OR32.

Votoplast, s.r.o. však v současné době využívá pro sestavování rozpočtů program KROS plus od společnosti ÚRS Praha a.s.. O uvedeném programu jsme se v této práci v různých souvislostech již zmiňovali. KROS plus byl managementem společnosti zvolen nejen proto, že patří svou kvalitou k nejlepším programům pro tvorbu rozpočtů a kalkulací, ale také proto, že byl zpravidla využíván společnostmi, které poptávali Votoplast, s.r.o. v souvislosti s výběrovým řízením na subdodavatele části zakázky, kterou jako generální dodavatelé stavby nepokryli vlastními kapacitami, nebo nedisponovali pracovníky s potřebnými znalostmi v oboru instalatér - topenář. Navíc bylo nutné reagovat na stále častější požadavek zmíněných společností, kterým byla podmínka zaslání cenové nabídky formou jejího doplnění do poskytnutých slepých rozpočtů, které byly vytvořeny právě v programu KROS plus. Přechodem na KROS plus se tedy rozpočtáři zkrátila doba zpracování nabídky o čas, který musel být původně vynaložen na přepisování hodnot z cenové nabídky vytvořené v programu OR32 do slepých rozpočtů KROS plus. Tato výhoda samozřejmě nebyla jedinou výhodou, která přiměla společnost program zakoupit.

KROS plus obsahuje ceníky cenové soustavy ÚRS, ve stavebnictví všeobecně vnímané jako směrné (orientační) ceny, používané ve stavební praxi. Ceníky ÚRS jsou utvářeny na základě statistického vzorku cen používaných konkrétními dodavateli stavebních prací, a dodávek vybraného vzorku v určitém období. Vzorek je zpracován formou ceníků, které se průběžně upravují podle vývoje a měnících se podmínek ve stavebnictví. Na základě změn poté ÚRS vydává ceníky aktuálních cenových úrovní (např. CÚ 2012/2). Stavební společnost je vždy upozorněna ÚRS Praha a.s., že byl vydán aktuální ceník stavebních prací. Obdrží tak potřebné informace včas, včetně stručného popisu změn. Na základě tohoto popisu se pak může rozhodnout, zda je pro její činnost potřeba zakoupit novou cenovou úroveň, nebo nikoliv.

KROS plus třídí zadané položky pod oddíly (stavební části), ke kterým náleží. Například položka č. 721173704 „*Potrubí kanalizační z PE odpadní DN 70*“ se přiřadí do oddílu č.721 „*Zdravotechnika – vnitřní kanalizace*“, nebo položka č. 722290234 „*Proplach a dezinfekce vodovodního potrubí do DN 80*“ se zařadí pod oddíl č.722 „*Zdravotechnika – vnitřní vodovod*“. Hodnota každého oddílu je vykázána jako mezisoučet, souhrn mezisoučtů jednotlivých oddílů uvádí celkovou cenu za objekt. Pokud se rozpočet skládá z několika objektů, program KROS plus tyto objekty v konečné fázi sečte a vykáže cenu za celou zakázku.

Výběrová řízení na dodavatele stavební zakázky většinou mívají několik výběrových kol. Program umožňuje zpracovat několik verzí rozpočtu, aniž by musel být rozpočet zaváděn znovu. V praxi se vytvoří nabídka do I. kola VŘ a pokud je společnost úspěšná, je vyzvána k podání nabídky do II. kola atd.. KROS plus nabízí jako verze rozpočtu pomocný rozpočet, nabídkový rozpočet a rozpočet k SOD. Společnost si rozpočet zařadí do verze dle vlastní potřeby a verzi rozpočtu si může kdykoliv změnit.

Pokud je výběrové řízení zrušeno a po delším časovém období (1/2 roku, 1 rok) opět obnoveno bez změny zadávací dokumentace, je pomocí uvedeného programu možno v nastavení změnit cenovou úroveň již zpracovaného rozpočtu a tím opět uspořit čas.

Pro realizaci zakázky je určitě důležitá možnost vytvoření podkladu pro fakturaci, kterým je soupis provedených prací. Vyhotovuje se dle podmínek fakturace uvedených v SOD. Zpravidla se dílčí fakturace vystavuje za období jednoho měsíce, soupis provedených prací se tedy zhotovuje za práce provedené v období daného měsíce. O funkcích programu KROS plus je možno uvést množství dalších informací. Zde jsou uvedeny pouze funkce, které společnost Votoplast, s.r.o. využívá nejvíce.

Je možné polemizovat o tom, zda je program s jeho bezesporu širokými možnostmi použití, ale také značné finanční náročnosti na aktualizace pro společnost podobného zaměření jako Votoplast, s.r.o., vhodný. Přestože ÚRS vydává aktualizované ceníky vždy zhruba v půlročních periodách, společnost nepořizuje každou jeho aktualizaci, protože je pro ni pořízení nového ceníku příliš nákladné (cca 35 000,- Kč bez DPH). V průběhu roku však obvykle nedochází k velkým cenovým výkyvům v částech ceníku, které společnost pro sestavování rozpočtu používá, je tedy možné se ztotožnit s všeobecným názorem, že není nutné pořizovat každou jeho aktualizaci. V současné době lze odhadnout využívání programu společností Votoplast, s.r.o. zhruba na 40%. V případě expanze a rozšíření nabídky služeb v budoucnu však může být program KROS plus a jeho znalost použití pro společnost určitou výhodou.

4.1.2 Rozbor vybrané položky stavebního rozpočtu

V předešlé kapitole byly uvedeny některé typy programů pro tvorbu stavebních rozpočtů, podrobněji pak byly popsány některé funkce programu KROS plus. Pomocí údajů a informací uvedených v této kapitole se pokusíme na příkladech znázornit, rozebrat a osvětlit výpočet samotné stavební položky rozpočtu. V předešlé kapitole bylo také již zmíněno, že společnost Votoplast, s.r.o. při oceňování stavebních prací používá a vychází

z ceníku společnosti ÚRS Praha a.s.. Pro názornost použijeme jednu z položek tohoto ceníku, nacházející se v zakázkách, kterými se budeme zabývat v **kapitole 4.2**. Jako položka vhodná pro příklad rozboru ceny se jeví položka „Potrubí kanalizační z PP odpadní systém HT DN 100“, která je znázorněná v **tabulce 4.1** podle jejího uvedení v položkovém rozpočtu.

Tab. 4.1 Základní náležitosti položky, jak je uvedena v položkovém rozpočtu

| Kód položky | Popis | MJ | Množství | Jednotková cena | Index ceny | Celková cena |
|-------------|---|----|----------|-----------------|------------|--------------|
| 721174025 | Potrubí kanalizační z PP odpadní systém HT DN 100 | m | 1,00 | 470,40 | 1,00 | 470,40 |

Zdroj: Votoplast, s.r.o. – vlastní zpracování

Funkce sloupce „index ceny“ uvedeného v **tabulce 4.1** bude objasněna v **kapitole 4.2.1**. Program KROS plus nabízí rozpočtáři možnost otevřením příslušné položky ceníku ÚRS zjistit, jaké zahrnuje náklady na montáž, na přímý materiál, jeho druh a množství a s jakým ziskem kalkuluje. **Tabulka 4.2** znázorňuje rozklad položky uvedené v **tabulce 4.1** z pohledu přímého materiálu a přímých mezd. Kompletní rozklad položky je **přílohou č. 3**.

Tab. 4.2 Rozklad položky (Tab. 4.1) z pohledu přímého materiálu a přímých mezd

| P.Č. | Kód položky | Název | MJ | Množství | Jednotková cena | Celkem |
|-----------|-------------|---|-----|----------|-----------------|---------------|
| 1 | 82113210 | voda pitná pro ostatní odběratele | m3 | 0,0018 | 33,40 | 0,06 |
| 2 | 286156030 | čistící tvarovka HTRE, DN 100 | kus | 0,1500 | 158,00 | 23,70 |
| 3 | 286156120 | koleno HTB, úhel 45 ⁰ , DN 100 | kus | 0,2200 | 52,40 | 11,53 |
| 4 | 286156380 | redukce nesouosá HTR, DN 125/110 | kus | 0,1000 | 89,60 | 8,96 |
| 5 | 286156460 | odbočka HTEA, úhel 45 ⁰ , DN 110/110 | kus | 0,2000 | 95,50 | 19,10 |
| 6 | 286156460 | trubka s hrdlem HTEM, délka 2 m, DN 110 | kus | 0,4800 | 255,00 | 122,40 |
| 7 | 286156590 | instalační objímka pevná dvoušroubová HTPO DN 110 | kus | 0,2500 | 81,80 | 20,45 |
| 8 | 286156620 | přípevňovací matice pro HTPO | kus | 0,5000 | 5,05 | 2,53 |
| 9 | 286156630 | přípevňovací šroub pro HTPO | kus | 0,5000 | 3,50 | 1,75 |
| 10 | 286156640 | mazivo montážní KG 250 g | kus | 0,0100 | 42,40 | 0,42 |
| 11 | | materiál celkem | | | | 210,90 |
| 12 | 7120-S2-T2 | Dělník | Nh | 0,0640 | 84,10 | 5,38 |
| 13 | 7130-S2-T3 | Řemeslník | Nh | 0,7630 | 105,50 | 80,50 |
| 14 | | mzdy | | | | 85,88 |

Zdroj: Votoplast, s.r.o. – vlastní zpracování (MJ – měrná jednotka, Nh – normohodina)

Poslední část rozkladu položky č.721174025 „Potrubí kanalizační z PP odpadní systém HT DN 100“ uvedené v **tabulce 4.3** znázorňuje kalkulační vzorec, který byl použit pro výpočet jednotkové ceny položky a lze zde zjistit výši kalkulovaných nákladů a kalkulovaného zisku.

Tab. 4.3 Znázornění kalkulačního vzorce položky (Tab. 4.1)

| Kód | Popis | | Kč |
|------------|---------------------------------|---------------------------|---------------|
| H | Přímý materiál | | 210,90 |
| M | Mzdové náklady | | 115,08 |
| P | z toho přímé mzdy | | 85,88 |
| O | odvody z mezd 34% | | 29,20 |
| S | Stroje | | 0,00 |
| T | Ostatní přímé náklady | | 0,00 |
| SUB | Poddodávky | | 0,00 |
| PZN | Přímé zpracovací náklady | M+S+T | 115,08 |
| | Přímé náklady | H+SUB+PZN+NK | 325,98 |
| R1 | Režie výrobní | 70 % z P+O+S+T | 80,55 |
| R2 | Režie správní | 30 % z P+O+S+T | 40,28 |
| | Nepřímé náklady | R1+R2 | 120,83 |
| | Náklady celkem | H+SUB+PZN+R1+R2+NK | 446,81 |
| Z | Zisk | 10 % z P+O+S+T+R1+R2 | 23,59 |
| R3 | Režie (ostatní) | 0% | 0,00 |
| NK | Nekalkulované náklady | | 0,00 |
| | Celkem | H+SUB+PZN až NK | 470,40 |
| | Jednotková cena | | 470,40 |

Zdroj: Votoplast, s.r.o. – vlastní zpracování

Ze způsobu výpočtu jednotkové ceny znázorněné kalkulačním vzorcem ve výše uvedené **tabulce 4.3** je možné rozpoznat, že vzorec vychází ze struktury výpočtu uvedené v typovém kalkulačním vzorci (**kapitola 2.2.1, Tab. 2.1**).

Výpočty v jednotlivých tabulkách na sebe navazují. Do kalkulačního vzorce **tabulky 4.3** jsou dosazeny souhrnné hodnoty přímého materiálu a přímých mezd získané z položek č.11 a 14 **tabulky 4.2**.

V obou **tabulkách 4.2 a 4.3** je popsán postup stanovení ceny položky (**viz Tab.4.1**), která se v ceníkové databázi společnosti ÚRS Praha a.s. uvádí jako orientační¹⁰. V praxi však tato orientační cena bývá všeobecně považována a vnímána jako cena nejvýše přípustná a nepřekročitelná. V případě uvedené položky lze konstatovat, že je stanovena ve

¹⁰ O způsobu stanovení a utváření cen v ceníku společností ÚRS Praha a.s. pojednává kapitola 4.1.1 (čtvrtý odstavec).

výši, kterou je možné bez problémů akceptovat jakoukoliv stavební společnost, jejímž oborem činnosti je rozvod vnitřní kanalizace. U některých položek ceníku ÚRS Praha a.s. tomu tak bohužel není, potom je na rozpočtáři, aby případné náklady převyšující tuto orientační cenu rozpočítal do položek, jejíž orientační ceny vykazují pro společnost větší cenové rezervy.

4.2 Porovnání konkrétních stavebních zakázek

V této kapitole budou porovnávány dvě stavební zakázky obdobného charakteru od totožného investora. Výběrových řízení na zhotovitele těchto zakázek se účastnila společnost Votoplast, s.r.o., období mezi jejich vypsáním činilo rozdíl dvou let. Jedná se o zakázky, na něž bylo vyhlášeno soukromé výběrové řízení společností RPG Byty s.r.o., popisu zakázek budou věnovány následující kapitoly.

4.2.1 Průběh výběrového řízení

Průběh výběrových řízení se může značně odlišovat podle toho, zda se jedná o veřejnou či soukromou zakázku. Zatímco náležitosti a postupy při výběrovém řízení zhotovitele veřejné zakázky jsou přesně stanoveny zákonem o veřejných zakázkách (zákon č.137/2006 Sb.), u výběrových řízení na zhotovitele soukromé zakázky plní zákon o veřejných zakázkách spíš funkci informační a doporučující (**viz kapitola 3.2.1**). Nyní budou zmíněny základní úkony, které je možné označit jako společné oběma výše uvedeným typům výběrového řízení, blíže se potom zaměříme na výběrové řízení na zhotovitele soukromé zakázky.

Stavební společnosti v první řadě sledují relevantní internetové stránky, na kterých je možné nalézt informace k nově zadaným výběrovým řízením¹¹. Některé stavební společnosti řeší tuto činnost pomocí smlouvy uzavřené se společnostmi, které za ně sledují vypisování výběrových řízení, ty dále třídí a zasílají jen informace o výběrových řízeních, které jsou pro stavební společnost na základě stanovených kritérií zajímavé. Tuto variantu upřednostňuje také Votoplast, s.r.o.. Tato společnost je však vzhledem k její velikosti a zaměření poptávána především většími stavebními společnostmi jako možný subdodavatel. Pokud ovšem chce soutěžit o zakázku jako možný generální dodavatel, musí si od vyhlášovatele výběrového řízení obstarat zadávací dokumentaci k dané zakázce. Zadávací

¹¹ www.isvz.cz – informační systém o veřejných zakázkách ministerstva pro místní rozvoj ČR, www.ir-moravskoslezsko.cz – stránky regionální rady regionu soudržnosti Moravskoslezsko, portal.gvo.cz – portál veřejné správy,

dokumentace obsahuje informace o náležitostech a dokumentech, které musí být přiloženy k cenové nabídce. Přípravu požadovaných náležitostí a dokladů pro výběrové řízení není radno podceňovat, protože v praxi se často stává, že chybí-li byť nepodstatný dokument, může být společnost s jinak bezvadně zpracovanou nabídkou z výběrového řízení vyřazena. Na základě požadavků v zadávací dokumentaci lze také velmi rychle zjistit, zda je společnost jako uchazeč schopna podmínky dodržet, či se výběrového řízení vůbec nemá účastnit (podmínkou pro účast ve výběrovém řízení např. často bývá předložení potvrzení o třech zakázkách obdobného charakteru, jako je zakázka soutěžená, které uchazeč realizoval v období posledních dvou let).

Pokud společnost Votoplast, s.r.o. shledá, že uvedené podmínky výběrového řízení je schopna akceptovat, začíná na základě poskytnutého výkazu výměr a projektové dokumentace zpracovávat nabídkový rozpočet. Jakým způsobem lze nabídkový rozpočet zpracovat, je popsáno v předešlých kapitolách.

Rozpočtář Votoplast, s.r.o. nejprve sestavuje na základě ceníku ÚRS nabídkový rozpočet v základní ceně (bez možných slev), když je takto zpracovaný rozpočet hotov, rozpočtář dále projednává s vedením společnosti úpravu ceny nabídkového rozpočtu, se kterou by společnost mohla ve výběrovém řízení uspět. Jak bylo již uvedeno, ceny ÚRS jsou ve stavebnictví všeobecně vnímány jako maximálně přípustné a nepřekročitelné, Votoplast, s.r.o. s pomocí indexu¹² (koeficientu) snižuje základní cenovou nabídku minimálně o 20 %.

Snížená cena se stává cenou nabídkovou a společnost přikládá nabídkový rozpočet s touto cenou k dokumentaci pro výběrové řízení, jako rozpočet soutěžní. V případě úspěchu je poté za tuto cenu realizována stavební zakázka a dále pak sestavovány kalkulace.

Některé části vyhrané zakázky Votoplast, s.r.o. občas zadává svým subdodavatelům. Jedná se převážně o zednické a zemní práce, které nejsou oborem činnosti společnosti. Na tyto práce má společnost k dispozici již předem zpracované cenové nabídky subdodavatelů, které použila ke kompletaci cenové nabídky do výběrového řízení. Na dodávku těchto prací přesto probíhá mezi subdodavateli soutěž znovu. Jak bylo již uvedeno, velmi často je v pozici subdodavatele také samotná společnost Votoplast, s.r.o..

¹² Sloupec „Index ceny“ je znázorněn v Tab.4.1, jeho hodnota se udává tzv. koeficientem, například v případě snížení ceny o 20 % se zadá do sloupce pro indexaci koeficient 0,8 a v případě snížení ceny o 30 % se zadá koeficient 0,7.

Převážná část společností, s nimiž Votoplast, s.r.o. spolupracuje, pořádá v pozici generálního dodavatele často soutěže s více výběrovými koly. Společnost poptá více možných subdodavatelů do prvního kola, na základě jimi předložených nabídek osloví užší část uchazečů do druhého kola a ve třetím možném výběrovém kole často pro zbývající společnosti stanoví limitní cenu zakázky. Společnost, která se limitní ceně nejvíce přiblíží, se stane subdodavatelem.

V zadávacích podmínkách bývají také stanovená kritéria hodnocení nabídek. Váha těchto kritérií se většinou uvádí v procentech. Jako běžná kritéria je možno uvést například délku realizace, délku poskytnuté záruky, splatnost faktur, nabídku pozastávek a jejich výši.

Pozastávka je zpravidla určena procentem z ceny za zakázku, představuje zadrženou finanční částku, která je zhotoviteli uvolněna po splnění podmínek dohodnutých v SOD¹³. Především se jedná o dodržení záruk a včasné odstraňování vad v záruční době. Pokud by zhotovitel na vyzvání vadu neodstranil, má zpravidla objednatel právo nechat odstranit závadu jinou společností a na úhradu provedených prací použít zadržené finanční prostředky. Společnost Votoplast, s.r.o. převážně poskytuje pozastávky ve výši 5 % z ceny zakázky na dobu minimálně 5 let. Po uplynutí této doby může teprve žádat o uvolnění této pozastávky. Poskytování pozastávek a jejich požadovaná výše je v praxi již běžnou podmínkou SOD, v dnešní době však přináší tato podmínka pro zhotovitele značné riziko. Pokud se objednatel v období, kdy zhotoviteli běží záruka, dostane do insolvence a zkrachuje, převážně tím zhotovitel o tyto finanční prostředky přichází. Toto je bohužel realita, která společnost Votoplast, s.r.o. také potkala.

4.2.2 Podmínky výběrového řízení

Nyní budou specifikovány obě zakázky a podmínky výběrového řízení. Jak je uvedeno výše, jedná se o zakázky s výběrovým řízením soukromého charakteru. K účasti na těchto výběrových řízeních byla Votoplast, s.r.o. vyzvána přímo investorem a majitelem předmětných objektů, tj. společností RPG Byty, s.r.o..

V roce 2011 se Votoplast, s.r.o. účastnila výběrového řízení na zakázku s názvem „Generální oprava ležatých a svislých rozvodů vodovodního a odpadního potrubí včetně výměny zařizovacích předmětů v bytovém domě ul. Komenského č.p.630, Ostrava – Poruba“. V roce 2013 se jednalo o účast ve výběrovém řízení na zakázku „Generální

¹³ SOD – smlouva o dílo

oprava ležatých a svislých rozvodů vodovodního a odpadního potrubí včetně výměny zařizovacích předmětů na bytovém domě ul. Kopeckého č.p. 604, Ostrava – Poruba“.

Podklady pro zhotovení obou cenových nabídek tvořily slepé rozpočty (výkazy výměr), projektová dokumentace pro realizaci včetně technické zprávy, technická specifikace a uživatelské standardy stavby (specifikace materiálu). Přílohu této dokumentace dále představoval návrh SOD (smlouva o dílo), VOP (všeobecné obchodní podmínky), podmínky PO (požární ochrana) a BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a kvalifikační dotazník. Vzor návrhu smlouvy o dílo a kvalifikačního dotazníku tvoří **přílohy č. 4 a 5.**

Všeobecné podmínky pro zpracování cenových nabídek byly také stanoveny v **poptávkovém listě (Příloha č.2)** shodně pro obě výběrová řízení. Mezi základní podmínky lze zařadit doplnění jednotkových cen pouze do přiložených slepých rozpočtů (nedodržení tohoto požadavku mohlo být důvodem k vyloučení z VŘ), stanovení nabídkové ceny tak, aby zahrnovala veškeré práce a dodávky v rozsahu nezbytném pro kompletní provedení díla včetně projektové dokumentace skutečného provedení, pomocných stavebních prací, lešení, dopravy, zařízení staveniště, odvozu a uložení odpadu na skládku a nákladů na energie, zábor prostranství a čištění dotčených komunikací. Každý nabídkový rozpočet měl být opatřen celkovou rekapitulací. Nabídková cena musela být závazná a pevná od zahájení výstavby do doby převzetí díla investorem. Jediným hodnotícím kritériem úspěšnosti byla výše nabídkové ceny.

Přílohy ke kompletní a podepsané cenové nabídce předložené ve třech vyhotoveních tvořily harmonogram prací, akceptovaný návrh SOD a VOP také včetně podpisu uchazeče, akceptace PO a BOZP a vyplněný kvalifikační dotazník.

Návrh SOD mimo jiné obsahoval délku splatnosti faktur 45 dní, stanovení pozastávek na 10 % z ceny díla a záruční dobu na dílo v délce 60 měsíců. Jako součást nákladů zhotovitele pak byl také požadován manipulační poplatek za zapůjčení projektové dokumentace a administrativu spojenou s VŘ ve výši 5 000,- Kč. Vše bylo nutné odevzdat v určený termín do sídla investora v zapečetěné obálce.

4.2.3 Stavební zakázka BD ul. Komenského 630, Ostrava - Poruba

Stavební zakázka „*Generální oprava ležatých a svislých rozvodů vodovodního a odpadního potrubí včetně výměny zařizovacích předmětů v bytovém domě ul. Komenského č.p.630, Ostrava – Poruba*“ měla být za podmínek uvedených v kapitole č.4.2.2 a dle

požadavku investora realizována v období 05-08/2011. Ke zpracování cenové nabídky investor poskytl (mimo jiné podklady) slepý rozpočet, do kterého měly být doplněny ceny jednotlivých položek. Slepý rozpočet byl zpracován programem KROS plus, což značně usnadnilo práci rozpočtáře, protože se popisy a čísla položek slepého rozpočtu shodovaly s popisy a čísly položek ceníku ÚRS. Zpracování základní cenové nabídky tedy v tomto případě nebylo nijak komplikované.

Nabídku v základní ceně předložil rozpočtář k projednání vedení společnosti. V předešlé kapitole bylo uvedeno, že společnost Votoplast, s.r.o. tuto základní cenovou nabídku snižuje minimálně o 20 %. Protože byly podmínky realizace zakázky investorem jasně stanoveny, vedení společnosti na základě znalosti konkurence na trhu a dle výhodných cenových nabídek velkoobchodů, se kterými spolupracuje, rozhodlo u této zakázky o jejím průměrném snížení o 24 % z nabídkové ceny. Vybrané položky zakázky jsou uvedeny v **tabulce 4.4**. Tabulka je pro názornost doplněna o sloupec „Jednotková cena ÚRS“, který představuje základní cenu v ceníku ÚRS a sloupec „Index ceny“¹⁴, který uvádí míru snížení nabídkové ceny jednotlivých položek.

Tab. 4.4 Nabídkový rozpočet BD ul. Kopeckého 630, Ostrava - Poruba

| Kód položky | Popis | Množství | MJ | Jednotková cena ÚRS | Jednotková cena CN | Index ceny | Celková cena |
|-------------|--|----------|-----|---------------------|--------------------|------------|---------------------|
| 721174025 | Potrubí kanalizační z PP-HT odpadní D 110 | 72,000 | m | 470,70 | 352,80 | 0,75 | 25 401,60 Kč |
| 721174026 | Potrubí kanalizační z PP-HT odpadní D 125 | 3,000 | m | 729,17 | 546,88 | 0,75 | 1 640,64 Kč |
| 721174042 | Potrubí kanalizační z PP-HT přípojovací D 50 | 61,000 | m | 341,83 | 256,37 | 0,75 | 15 638,57 Kč |
| 721194105 | Vývedení a upevnění odpadních výpustek DN 50 | 20,000 | kus | 64,83 | 48,62 | 0,75 | 972,40 Kč |
| 721194109 | Vývedení a upevnění odpadních výpustek DN 100 | 20,000 | kus | 96,33 | 72,25 | 0,75 | 1 445,00 Kč |
| 721273152 | Hlavice ventilační polypropylen PP D 75 | 4,000 | kus | 865,00 | 692,00 | 0,80 | 2 768,00 Kč |
| 721273153 | Hlavice ventilační polypropylen PP D 110 | 2,000 | kus | 667,00 | 533,60 | 0,80 | 1 067,20 Kč |
| 721290823 | Přemístění vnitrostaveništní demontovaných hmot vnitřní kanalizace v objektech výšky do 24 m | 0,240 | t | 1 336,00 | 1 068,80 | 0,80 | 256,51 Kč |

Zdroj: Podklady poskytnuté společností Votoplast, s.r.o. – vlastní zpracování

Před předložením nabídkového rozpočtu do soutěže měla být zpracována také výrobní kalkulace (zachycující vlastní náklady na kalkulační jednici podle konkrétních ekonomických, organizačních a technických podmínek) a poté porovnána s nabídkovým

¹⁴ Viz kapitola 4.2.1

rozpočtem. V této zakázce však Votoplast, s.r.o. nebyla nucena výrobní kalkulaci složitě zpracovávat, neboť měla k dispozici výrobní kalkulaci z již dříve realizovaných zakázek stejného charakteru, jejichž rozpočty obsahovaly stejné položky a ceny položek se v zásadě nezměnily. Pro zpracování výrobní kalkulace pro tuto zakázku bylo pouze potřeba upravit dané množství. Z časových důvodů nebyla výrobní kalkulace v této fázi zpracována.

Do slepého rozpočtu byly doplněny jednotkové ceny a dle znalostí a zkušeností byla upravena cena jednotlivých položek pomocí indexace, tímto byl sestaven nabídkový rozpočet. Způsob výpočtu celkové ceny za položku je níže znázorněn.

Výpočet celkové ceny položky „Hlavice ventilační polypropylen PP DN 75“

$$\begin{aligned} \text{jednotková cena ÚRS} \cdot \text{index ceny} &= \text{nabídková cena za jednotku} \\ 865,- \text{ Kč} \cdot 0,8 &= 692,- \text{ Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{nabídková cena za jednotku} \cdot \text{množství} &= \text{celková nabídková cena za položku} \\ 692,- \text{ Kč} \cdot 4 \text{ ks} &= \mathbf{2768,- \text{ Kč}} \end{aligned}$$

Je nutné podotknout, že znalosti a zkušenosti se v konečném důsledku v nabídkové ceně zakázky často uplatní víc, než před vstupem do soutěže sestavená a vyhodnocená kalkulace. S takto upraveným nabídkovým rozpočtem následně společnost Votoplast, s.r.o. ve výběrovém řízení uspěla a započala s realizací zakázky.

Na počátku byla výše uvedeným způsobem zpracována výrobní kalkulace¹⁵. Samotná realizace je stručně popsána v následujících na sebe navazujících činnostech. Předně byl zpracován podrobný harmonogram postupu prací. S tímto harmonogramem a především s uvedenými termíny provádění oprav byli seznámeni nájemníci bytového domu na koordinační schůzi. Dle jimi vznesených připomínek a dle dohody mezi nájemníky a společností Votoplast, s.r.o. byl harmonogram posléze upraven a předán investorovi. Následně bylo na místně příslušném obecním úřadě opatřeno povolení k dočasnému záboru veřejného prostranství. Dalším krokem bylo zajištění zařízení staveniště (připojení elektrické energie, vody, nájem kontejneru na odpad atd.), dovoz potřebného materiálu a kontejneru na odpad. Poté došlo k samotné realizaci zakázky. Po ukončení realizace byla pomocí skutečností zachycených v účetnictví vyhotovena výsledná kalkulace. Výsledná

¹⁵ Podrobnější popis zpracování výrobní kalkulace je uveden v kapitole 3.3.1.

kalkulace se porovnala s kalkulací výrobní. Výsledkem porovnání bylo zjištěno, že se skutečné hodnoty výsledné kalkulace, zachycené v účetnictví a plánované hodnoty uvedené ve výrobní kalkulaci, zásadně neodchylují. Společnost Votoplast, s.r.o. předala investorovi doklady ke stavbě (záruční listy, protokoly o provedených zkouškách, předávací protokoly jednotlivých bytových jednotek). Následně proběhlo předávací řízení a na základě předávacího protokolu a soupisu provedených prací společnost Votoplast, s.r.o. vystavila na provedené práce fakturu. Faktura byla dle SOD uhrazena společností RPG Byty, s.r.o. v termínu stanoveném v SOD. Nyní zbývají k úhradě pouze sjednané pozastávky (**kapitola 4.2.1**).

4.2.3 Stavební zakázka BD ul. Kopeckého 604, Ostrava - Poruba

Realizace stavební zakázky „*Generální oprava ležatých a svislých rozvodů vodovodního a odpadního potrubí včetně výměny zařizovacích předmětů na bytovém domě ul. Kopeckého č.p. 604, Ostrava – Poruba*“ měla být za podmínek uvedených v **kapitole č.4.2.2** a dle požadavku investora realizována v období 10-11/2013. Ke zpracování cenové nabídky investor poskytl stejné podklady, jako v případě stavební zakázky „*BD ul. Kopeckého 630, Ostrava – Poruba*“ realizované společností Votoplast, s.r.o. v roce 2011. Ceny jednotlivých položek měly být doplněny do slepého rozpočtu, který byl taktéž zpracován programem KROS plus (**viz kapitola 4.2.2**).

Přestože byly podmínky realizace zakázky investorem opět jasně stanoveny, podmínky na stavebním trhu se změnily. Oproti roku 2011 přibýlo v roce 2013 společností, ucházejících se o zakázky se zaměřením na generální opravy bytových domů. Jako příčinu zvýšení konkurence ve výběrových řízeních na zakázky tohoto charakteru lze uvést podstatné snížení zakázek na plynofikaci rodinných domů. Konkurence se v našem regionu dle Votoplast, s.r.o. rekrutovala především z firem, které se původně zaměřovaly na rozvod plynofikace ve stávajících rodinných domech. Společnosti, které se původně výhradně specializovaly na realizaci plynových rozvodů, nyní velmi často vyhledávají výběrová řízení se zaměřením na opravy rozvodů vodovodního a kanalizačního potrubí v bytových domech. Na základě výše uvedených skutečností a z důvodu přetrvávající krize ve stavebnictví, která značně snížila cenovou hladinu stavebních zakázek, bylo rozhodnuto o průměrném snížení nabídkové ceny o 30 % z ceníků ÚRS. Pro zvýšení šancí na vítězství ve výběrovém řízení se toto snížení jevílo jako nezbytné. Vybrané položky zakázky jsou uvedeny v **tabulce 4.5**. Tabulka je opět pro názornost doplněna o sloupec „*Jednotková*

cena ÚRS“, který představuje základní cenu v ceníku ÚRS a sloupec „Index ceny“ (viz. kapitola 4.2.1), který uvádí míru snížení nabídkové ceny jednotlivých položek.

Tab. 4.5 Nabídkový rozpočet BD ul. Kopeckého 604, Ostrava - Poruba

| Kód položky | Popis | Množství | MJ | Jednotková cena ÚRS | Jednotková cena CN | Index ceny | Celková cena |
|-------------|--|----------|-----|---------------------|--------------------|------------|--------------|
| 721174025 | Potrubí kanalizační z PP-HT odpadní D 110 | 71,000 | m | 470,70 | 282,60 | 0,60 | 20 064,60 Kč |
| 721174026 | Potrubí kanalizační z PP-HT odpadní D 125 | 12,000 | m | 729,17 | 437,50 | 0,60 | 5 250,00 Kč |
| 721174042 | Potrubí kanalizační z PP-HT přípojovací D 50 | 20,000 | m | 341,83 | 205,10 | 0,60 | 4 102,00 Kč |
| 721194105 | Vývedení a upevnění odpadních výpustek DN 50 | 20,000 | kus | 64,83 | 38,90 | 0,60 | 778,00 Kč |
| 721194109 | Vývedení a upevnění odpadních výpustek DN 100 | 20,000 | kus | 96,33 | 57,80 | 0,60 | 1 156,00 Kč |
| 721273152 | Hlavice ventilační polypropylen PP D 75 | 4,000 | kus | 865,00 | 320,30 | 0,37 | 1 281,20 Kč |
| 721273153 | Hlavice ventilační polypropylen PP D 110 | 3,000 | kus | 667,00 | 244,50 | 0,37 | 733,50 Kč |
| 721290823 | Přemístění vnitrostaveništní demontovaných hmot vnitřní kanalizace v objektech výšky do 24 m | 0,170 | t | 1 336,00 | 1 068,80 | 0,80 | 181,70 Kč |

Zdroj: Podklady poskytnuté společností Votoplast, s.r.o. – vlastní zpracování

Jak je uvedeno výše, nabídková cena byla průměrně snížena o 30%, nelze si ovšem nevšimnout, že ceny položek v **tabulce 4.5** jsou sníženy o 40 – 63 %. Toto snížení bylo možné provést proto, že v období stavební krize jsou nuceni snižovat své prodejní ceny také výrobci a velkoobchody, což se projevilo v uvedené nabídce. V případě položek č.721273152 a č.721273153 se navíc podařilo obchodnímu oddělení Votoplast, s.r.o. najít nového výrobce, který je schopen na trh dodat uvedené výrobky v požadované kvalitě, ale za podstatně nižší prodejní cenu. Zjištění je o to uspokojivější, že se jedná o českého výrobce.

Jediným hodnotícím kritériem úspěšnosti ve výběrovém řízení byla výše nabídkové ceny uchazeče (**kapitola 4.2.2**). Ačkoliv byla nabídková cena této stavební zakázky podstatně snížena, Votoplast, s.r.o. ve výběrovém řízení nezvítězila. Umístila se třetí v pořadí. Podrobnější výsledky, jako je například uvedení jména vítězné společnosti nebo výši vítězné nabídkové ceny, zadavatel soukromé zakázky (RPG Byty, s.r.o.) nesdělil.

4.2.5 Zhodnocení a porovnání podmínek zpracování stavebních zakázek

O stavební zakázku „Generální oprava ležatých a svislých rozvodů vodovodního a odpadního potrubí včetně výměny zařizovacích předmětů v bytovém domě ul. Komenského

č.p.630, Ostrava – Poruba“ bylo soutěženo v březnu roku 2011. Nabídkovou cenu stavební zakázky Votoplast, s.r.o. snížila o **24 %** a ve výběrovém řízení s takto upravenou cenovou nabídkou uspěla. I když byla nabídková cena jediným hodnotícím kritériem, společnost předložila investorovi zároveň s nejnižší realizační cenou nabídku, která neměla formální nedostatky, byla zpracována dle požadavků výběrového řízení a bez výhrad akceptovala investorem přiložený návrh SOD a VOP.

Výběrové řízení na zakázku „Generální oprava ležatých a svislých rozvodů vodovodního a odpadního potrubí včetně výměny zařizovacích předmětů na bytovém domě ul. Kopeckého č.p. 604, Ostrava – Poruba“ se konalo v září roku 2013. Vedení společnosti Votoplast, s.r.o. vědomo si zvýšeného počtu konkurenčních společností a stále probíhající krize ve stavebnictví, rozhodlo o snížení nabídkové ceny průměrně o **30 %**. Společnost opět předložila nabídku, která beze zbytku splňovala požadavky výběrového řízení, ale umístila se až na třetím místě, protože nabídková cena byla jediným hodnotícím kritériem výběrového řízení. Dvě konkurenční společnosti tedy zřejmě předložily nabídku s nižší realizační cenou.

Jak bylo již uvedeno, společnost neměla možnost porovnání své nabídkové ceny s nabídkovou cenou vítěze výběrového řízení, proto není možné tento neúspěch blíže analyzovat. Lze však uvést příklady z praxe, které by možnou příčinu neúspěchu vysvětlovaly.

V praxi se můžeme ve stavebnictví setkat se situací, kdy se společnost účastní výběrových řízení, má potřebná oprávnění, ale nemá dostatečné znalosti a praxi nutnou pro realizaci zakázky, například proto, že se dlouhou dobu specializovala na jednu oblast činnosti. Předložená nabídka takovéto společnosti je pak zpracována neodborně, nejsou v ní zahrnuty všechny náklady, které společnosti s potřebnými znalostmi a zkušenostmi do nabídky započítají. Pokud je navíc jediným hodnotícím kritériem výběrového řízení výše realizační ceny, tato nekvalifikovaná společnost může ve výběrovém řízení uspět. Společnosti s odborně zpracovanou nabídkou bývají poté nařčeny, že chtěly získat zakázku za příliš vysokou cenu. V praxi se však také stává, že pak tyto společnosti nejsou schopny zakázku dokončit a zkrachují. Zadavatel takovéto rozpracované zakázky je pak postaven před nelehký úkol - zajistit společnost, která bude ochotna za ceny špatně zpracovaného nabídkového rozpočtu zkrachovalé společnosti zakázku dokončit a převzít za ni záruku. Z výše uvedeného nesporně vyplývá, že stanovit cenu jako jediné hodnotící kritérium se nemusí zadavateli vyplatit.

Další možnou příčinu neúspěchu společnosti Votoplast, s.r.o. ve druhé popisované zakázce, je možné spatřovat v ochotě některých stavebních společností řešit nedostatky zakázek a probíhající stavební krizi snížením cenové nabídky na úroveň, která pokryje pouze náklady spojené s realizací zakázky (mnohdy také pod tuto úroveň).

Sestavování kalkulací a rozpočtů stavební společnosti Votoplast, s.r.o. odpovídá všeobecným postupům ve stavební praxi. Z důvodu přetrvávající stavební krize je společnost Votoplast, s.r.o. v současnosti nucena pro úspěch ve výběrovém řízení podstatně snížit nabídkovou cenu zakázky. Výběrových řízení se v této době navíc účastní společnosti s nedostatkem praxe a zkušeností, ty nezdědka předkládají do výběrových řízení (na „jednodušší“ stavební práce) nabídky, které jsou neodborně zpracovány a nejsou v nich zohledněny všechny náklady, které společnost v praxi zběhlá do nabídkového rozpočtu zahrne. I přes přetrvávající krizi se společnost Votoplast, s.r.o. daří udržet stávající počet zaměstnanců. Důvodem je evidentně schopnost managementu zajistit potřebné informace k vypsaným soutěžím na stavební zakázky, odborná způsobilost zaměstnanců a množství a kvalita zpracovaných cenových nabídek rozpočtáři obchodního oddělení společnosti.

V roce 2011 bylo zpracováno a podáno obchodním oddělením 181 cenových nabídek, v roce 2012 se jednalo o 217 cenových nabídek a v roce 2013 zaslalo obchodní oddělení 179 cenových nabídek. Procento úspěšnosti podaných nabídek lze zhruba stanovit na 20%. Může se zdát, že toto procento je v poměru k množství zpracovaných nabídek nízké, ale faktem je, že menší stavební společnosti, které jsou z velké části poptávány na zpracování cenové nabídky coby subdodavatel velkých společností (toto je případ Votoplast, s.r.o.), si v této době většinou nedovolí odmítnout zpracování cenové nabídky na poptávanou zakázku, i když o její realizaci nemají zájem, protože by se mohlo stát, že příště velkou stavební společností již poptány nebudou. Tato skutečnost však vyvíjí na rozpočtáře, obchodní oddělení a v konečném důsledku také na velkoobchody a dodavatele stavebních výrobků a materiálu značný tlak. Důsledkem tlaku na plnění požadovaných termínů zpracování nabídky pak mnohdy zbývá rozpočtáři méně času na zodpovědné zpracování nabídky na zakázku, o kterou společnost usiluje. Ve společnosti Votoplast, s.r.o. se rozpočtům a kalkulacím pro stavební zakázky včetně zpracování cenových nabídek do výběrových řízení věnuje jeden rozpočtář naplno a druhý rozpočtář se zabývá zpracováním nabídek jen z části.

Z výše uvedených důvodů se jeví jako vhodné, doporučit společnosti Votoplast, s.r.o. vybírat si zakázky se specifikovanějším zaměřením, které vyžadují vyšší odbornost

provedení, zkušenosti a praxi. Lze se domnívat, že ve výběrových řízeních na takovéto zakázky nebude tak vysoká konkurence a Votoplast, s.r.o., díky svým již dříve realizovaným zakázkám a nepochybnými znalostmi, osvědčeními a zkušenostmi zaměstnanců, může snadněji uspět. Dále by bylo vhodné zpracovávat nabídky jen společnostem, se kterými bylo již v minulosti spolupracováno a poskytují společnosti Votoplast, s.r.o. zpětnou vazbu především ve formě zasílání kompletního výsledku výběrového řízení, včetně uvedení vítěze a vítězné ceny. Obchodní oddělení tím získá potřebné informace o kvalitě zaslané nabídky, o ceně konkurence a v neposlední řadě určitě také získá více času na zpracování nabídek a nebude tak přetíženo.

5. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést rozbor jednotlivých činností v rámci tvorby rozpočtů a kalkulací, vzájemně porovnat cenové hladiny dvou nabídek vyhotovených v různém časovém období, vyhodnotit rozdíly v nabídkových rozpočtech a posoudit konkurenceschopnosti obou nabídek v příslušných výběrových řízeních, dále podmínky těchto výběrových řízení porovnat a na základě skutečností zjištěných jejich porovnáním vyhodnotit nedostatky výběrového řízení a zhodnotit důležitost tvorby rozpočtů a kalkulací pro stavební společnost.

Snahou této bakalářské práce bylo přiblížit složitost tvorby rozpočtů a kalkulací, popsat jednotlivé činnosti související s procesem tvorby kalkulací a rozpočtů, včetně jejich rozčlenění z pohledu významu, druhů a metod. Úkolem práce bylo seznámení se s využitím kalkulací a rozpočtů v praxi pomocí uvedení konkrétních příkladů na vybraných stavebních zakázkách společnosti Votoplast, s.r.o. a uvést specifika tvorby rozpočtů a kalkulací.

Teoretická část bakalářské práce je převážně obsažena v kapitole č. 2. Uvádí se v ní mimo jiné, že kalkulace a rozpočty představují významnou součást manažerského účetnictví. Kalkulací se zpravidla využívá při tvorbě podkladů pro stanovení cen výrobků, prací a služeb včetně stanovení úrovně zisku tak, aby byly konkurenceschopné a pro zákazníka akceptovatelné. Rozpočty je možno považovat za výstup celého procesu rozpočetnictví a pro vytvoření kvalitně sestaveného rozpočtu je žádoucí zkoordinovat do jednoho celku veškeré podnikové činnosti.

Kapitola č. 3 navazuje na předešlou kapitolu uvedením specifik kalkulací a rozpočtů v odvětví stavebnictví a charakteristikou výběrového řízení. Z pohledu odvětví stavebnictví představuje tvorba kalkulací a rozpočtů náročný a komplikovaný proces. Kalkulaci ve stavebnictví lze uvést jako proces počínající získáním stavební zakázky až po její ukončení. Stavební rozpočet je možné chápat jako určitý uspořádaný odhad zahrnující všechny náklady, které mohou vzniknout při stavebních pracích a to jak základní rozpočtové náklady, tak náklady vedlejší. Výběrové řízení upravuje závazný procesní postup zadavatele při zadávání veřejné zakázky. Pojem výběrové řízení je vžitým výrazem, který se používá převážně v praxi, zákon o veřejných zakázkách upřednostňuje termín zadávací řízení.

Kapitola č. 4 obsahuje především zpracovanou případovou studii dvou stavebních zakázek společnosti Votoplast, s.r.o., na kterých jsou aplikovány teoretické poznatky. Obě stavební zakázky jsou popsány z hlediska požadavků investora na jejich formu zpracování pro výběrová řízení, včetně popisu potřebné dokumentace a stanovených podmínek.

Cíl práce byl naplněn podrobným popisem průběhu tvorby nabídkových rozpočtů konkrétních stavebních zakázek pro výběrová řízení konkrétní stavební společnosti. Na základě závěrečného zhodnocení jejich úspěšnosti v příslušných řízeních a srovnáním podmínek, za kterých byly nabídky tvořeny lze konstatovat, že tvorba kalkulací a rozpočtů hraje v míře úspěchu a prosperity stavební společnosti důležitou úlohu.

Seznam použité literatury

Knihy a studijní texty:

- **ČECHOVÁ, Alena.** *Manažerské účetnictví.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 182 s. ISBN 80-251-1154-5.
- **FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER.** *Nákladové a manažerské účetnictví.* 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- **HANÁK, Michal.** *Oceňování stavebních prací v kostce aneb začínáme s rozpočty.* 1. vyd. Praha: ÚRS, 2005. 191 s. ISBN 80-7359-005-5.
- **HRADECKÝ, M., J. LANČA a L. ŠÍŠKA.** *Manažerské účetnictví.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- **KRÁL, Bohumil. a kol.** *Manažerské účetnictví.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- **OCHRANA, František.** *Veřejné zakázky.* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 173 s. ISBN 80-86119-79-3.
- **PETŘÍK, Tomáš.** *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN: 978-80-247-3024-0.
- **POPEŠKO, Boris.** *Moderní systémy řízení nákladů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN: 978-80-247-2974-9.
- **SYNEK, M., E. KISLINGOVÁ a kol.** *Podniková ekonomika.* 5. vyd. Praha: C. H. BECK, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **DLUHOŠOVÁ, D., P. KOLIČ a J. MRUZKOVÁ.** *Studijní texty, části: Teorie nákladů, Nákladové modely, Analýza bodu zvratu, Kalkulace, Rozpočet nákladů a výnosů, Ceny.* Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2006, aktualiz. 2012. Elektronické dokumenty, formát *.pdf, přístupné v IS EkF, 154 407 / Studijní texty. Vytvořeno v rámci projektu FRVŠ.

Zákony a vyhlášky ve znění pozdějších předpisů:

- Zákon č. 137 ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách. In: *Sbírka zákonů České republiky.* 2006, částka 47, s. 1670-1720. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx
- Zákon č. 262 ze dne 24. dubna 1992, kterým se mění a doplňuje zákon č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění

zákona č. 103/1990 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 56, s. 1522-1525. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx

- Zákon č. 526 ze dne 27. listopadu 1990 o cenách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1990, částka 86, s. 1946-1951. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx
- Vyhláška č. 21 ze dne 3. ledna 1990 federálního ministerstva o kalkulaci. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1990, částka 5, s. 52-68. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx
- Vyhláška č. 499 ze dne 10. listopadu 2006 o dokumentaci staveb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 163, s. 6872-6910. Dostupný také z: www.mvcr.cz/clenek/sbirka-zakonu.aspx

Internetové zdroje:

- **KALIVODOVÁ, Helena.** *Nabídkový rozpočet*. Stavební klub [online]. 2008, [cit.2014-04-21]. dostupný z WWW:
<<http://www.stavebniklub.cz/4/6/nabidkovy-rozpocet-cid186466/>>
- **PAVLÁT, Josef.** Autorizovaný inženýr a soudní znalec. *Rozpočtování staveb a stavebních prací*. [online]. [cit.2014-04-21]. dostupný z WWW:
<<http://www.pavlat-znalec.cz/nektere-vybrane-problemy-ze-stavebniho-provozu/rozpoctovani-staveb-a-stavebnich-praci.html/>>

Seznam zkratek

| | |
|-------------|---|
| BD | - Bytový dům |
| BOZP | - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| DPS | - Dokumentace pro provedení stavby |
| DSP | - Dokumentace pro stavební povolení |
| DSPS | - Dokumentace skutečného provedení stavby |
| ERDF | - Evropský fond pro regionální rozvoj |
| HSV | - Hlavní stavební výroba |
| HZS | - Hodinová zúčtovací sazba |
| M | - Montážní práce |
| MJ | - Měrná jednotka |
| NUS | - Náklady na umístění stavby |
| PO | - Požární ochrana |
| PSV | - Přidružená stavební výroba |
| SOD | - Smlouva o dílo |
| ÚRS | - Ústav pro racionalizaci ve stavebnictví |
| ÚT | - Ústřední topení |
| VOP | - Všeobecné obchodní podmínky |
| VŘ | - Výběrové řízení |
| ZRN | - Základní rozpočtové náklady |

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014.


.....
Blanka Blokešová

Seznam příloh

- **Příloha č. 1** - Krycí list rozpočtu
- **Příloha č. 2** – Vzor poptávkového listu
- **Příloha č. 3** – Detailní rozbor položky
- **Příloha č. 4** – Vzor návrhu SOD
- **Příloha č. 5** – Vzor kvalifikačního dotazníku